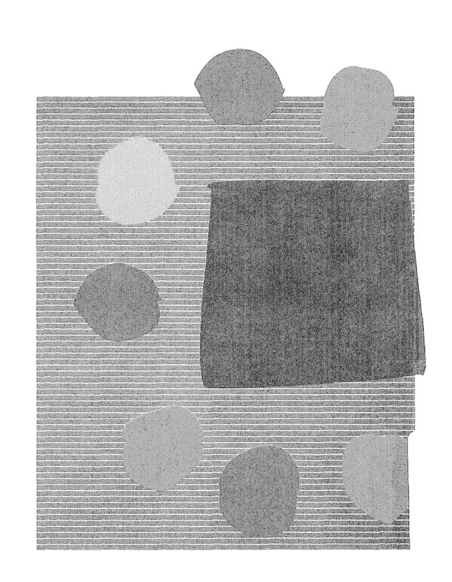
كيف تكون الاجتماعات فَعّالَة؟



ريتشارد ي. شانغ
كيفن. كيهو

تعريب : ميساء دياب

مكتبة العبيكان

كيف تكون

الاجتماعات فعّالة!

كيف تجعل الاجتماعات مُجْدِيَة وناجحة

Originally Published in English

Meetings that Work!

طريق الملك فهد، ص.ب. 6672، الرياض 11452

المملكة العربية السعودية

Obeikan Publishers, North King Fahd Road,

P.O.Box 6672, Riyadh 11452, Saudi Arabia

الطبعة العربية الأولى 1421 هـ ـ 2001م

ISBN 9960-20-826-5

© مكتبة العبيكان، 1421 هـ ـ 2001

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

كيفن كيهو، ريتشرد تشانغ

كيف تكون الاجتماعات فعّالة! ـ تعريب: ميساء دياب ـ الرياض

120 ص، 17 × 24 سم

ردمك: 9960-20-826-5

1 ـ الاجتماعات ـ تنظيم وإدارة   أ ـ دياب، ميساء (تعريب)

ب ـ العنوان

ديوي 658,456   21 ـ 4433

رقم الإيداع: 21 ـ 4433

ردمك: 9960-20-826-5

كيف تكون

الاجتماعات فعّالة!

كيف تجعل الاجتماعات مُجْدِيَة وناجحة؟

أُسلوب عملي

لاجتماعات عمل وجيزة ومثمرة

تأليف

ريتشارد تشانغ وكيفن كيهو

نقلته إلى العربية

ميساء دياب

مكتبة العبيكان

تعريف

لمحة عن مؤلفَيْ الكتاب:

ريتشارد ي. تشانغ Richard Y. Chang، الرئيس والمدير التنفيذي لشركة ريتشارد شانغ، وهي مؤسسة متنوعة النشاطات للتطوير الإداري والاستشارات ومقرها في أرڤين Irvine/ كاليفورنيا. وللمؤلف شهرة عالمية في مساهماته في بناء الاستراتيجية الإدارية، بالإضافة إلى رفع مستوى النوعية، وتحسين الأداء، وإرضاء الزبائن، وطرق تطوير القوى العاملة.

كيڤن ر. كيهو Kevin R. Kehoe، صاحب شركة كيڤن كيهو وشركاه وهو مدير متمرس، واستشاري وأستاذ يشتهر بصفاته القيادية المتطورة وفي النوعية المتكاملة، وإعادة هيكلة الخبرات وتطويرها.

ويتوجه المؤلفان بالشكر لكامل الفريق المتخصص من العاملين في شركة ريتشارد تشانغ الذين ساهموا بجهودهم لإنجاح هذا الكتاب. كما يتقدمون بالشكر الخاص لجميع الشركات المتعاملة معهم للمساعدة في إيصال الأفكار والأساليب العملية لديها إلى ذهن القارىء.

مع فائق التقدير لكل من:

المحرر: سارة أورتليب فريزر Sarah Ortlieb Fraser.

المراجعون: پ. كيث كيلي P. Keith Kelly، بينجامين كريباك Benjamin Frepack وروث ستينغلي Ruth Stingley.

الرسوم البيانية: كريستينا سلاتر Christina Slater.

مصمم الغلاف: جون أودام John Odam Design Associate.

تمهيد

لقد حمل عقد التسعينات من القرن العشرين الكثير من التحديات الصعبة التي كان على الأفراد والمؤسسات مواجهتها واحتواءها. والسؤال المطروح اليوم من الذي ستكون له الأولوية ليدخل عالم ما بعد عام 2000.

من المعتقد أن الفرصة المتاحة ستكون لأولئك الذين سيستمرون في الدراسة وهذا يكمن في إصرارهم والتزامهم بمتابعة التعلم. وإن هذا الكتاب يساعد على خلق مناخ علمي لكل من أراد أن يتعلم سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسات، والكتاب هو من منشورات ريتشارد تشانغ.

ويأتي صدور هذا الكتاب بعد ورود آراء قراءنا التي عبرت عن فهم للكتاب الذي سبق وهو «تعلم الحاجات learning nedds» ويسرنا نشر هذه الكتب التي صممت لتزويدهم بأدوات وأفكار وأساليب أثبتت جدواها في مواضيع شتى، ويمكن اختبارها في أمكنة العمل أو على الصعيد الشخصي.

وبالمناسبة فإننا نود من قارئنا العزيز أن يشاركنا أفكاره وتجربته العملية بعد قراءته لهذا الكتاب وذلك على النموذج المعد لذلك في آخر هذا الكتاب، ويرسل الرد على رقم الفاكس 7277007 (714).

وإننا على يقين بأن مساهمة القراء ستساهم في إغناء مصادر معلوماتنا في قسم النشر التابع لريتشارد تشانغ وشركاه.

مع تمنياتنا لكم بقراءة مثمرة

ريتشارد تشانغ

الرئيس والمدير التنفيذي

ريتشارد تشانغ وشركاه

المحتويات

وجهات نظر مختلفة عن الاجتماعات. . .

لنفرض أن اثنين من المدراء يتحادثان:

الأول: «دعنا ننهي اجتماعات الموظفين».

الثاني: «لا نستطيع، ليس لدينا خيار آخر!».

وكلام آخر. . .

لا توجد طريقة أفضل لإشراك الأفراد
والمحافظة على إنجازاتهم وتحفيز معنوياتهم
من اللقاءات بينهم وجهاً لوجه.

فلسفة مؤسسة دانا

ورأي آخر. . .

إذا كانت الاجتماعات تشغل 25٪ من وقت
المدراء، فهذا دليل على الضعف الإداري
في مؤسساتهم.

بيتر درَكَر

المقدمة

إن كلمة «اجتماع»، بحسب تعريف قاموس ويبستر، تعني حركة أو عملية لجمع الأفراد، أو تجمع من أجل هدف مشترك. إن الكلمة المهمة في هذا التعريف هي «عملية». وإذا لم يكن هناك خطة تنظيمية للاجتماعات فإن هذه الأخيرة تنقلب إلى مناقشات لا جدوى منها بين الأفراد المشاركين فيها.

إن التخطيط الضعيف للاجتماعات يؤدي إلى مفاهيم مختلطة بين الأفراد، وإلى أهداف واستراتيجيات مبهمة، وجدول أعمال مبعثر لأمور يجب حلها فيما بعد. ولسوء الحظ، فإن نتيجة اجتماع واحد فاشل تؤدي إلى اجتماع آخر أو أكثر تكون نتيجته مشابهة للذي سبقه.

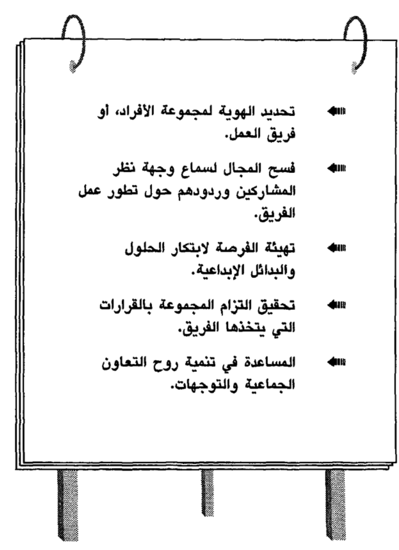


ما الذي يدعوك إلى قراءة هذا الكتاب؟

ما هو الحل؟ هل نلغي الاجتماعات ونحول قاعاتها إلى مركز لرعاية الأطفال، أو لرياضة الهوكي؟ ونكتفي بتبادل البريد الإلكتروني والمذكرات الكتابية أو الاجتماعات الثنائية؟

وسيكون الجواب بالطبع نفياً. فالاجتماعات وجدت لتبقى. لأنه منذ زمن طويل، شكلت لقاءات الأفراد وجهاً لوجه طريقة عملية وسريعة لتبادل الأفكار والمعلومات والمعرفة فيما بينهم.

وسواء انعقدت اللقاءات لتبادل المعلومات، أو حل المشكلات أو لتحسين الأداء النوعي، أو للتركيز على مجهودات فريق عمل فإن اللقاءات المثمرة ينتج عنها فوائد عديدة لك ولزملائك المشاركين معك. هذه المزايا تتضمن على سبيل المثال:



اعتمدت المؤسسات وبيوت الأعمال عبر السنين شكلاً معيناً للاجتماعات. وهذه الطرق ليست بالضرورة فعالة اليوم كما كانت من قبل. وبزيادة التركيز على تحسين الإنتاج وتطويره. فإنه يجدر بك، أن تغتنم الفرصة لتحسين الأداء في اجتماعات الأعمال. وكون الاجتماعات هي عملية مستمرة فإن المجال لتطوير أدائها قابل للتقدم باستمرار.



وبقدر ما تكون الاجتماعات مدارة بصورة جيدة، بقدر ما تشجع الأطراف المشاركة فيها على الانخراط في العمل بشكل جماعي، وفي الوقت ذاته تولد الشعور بالمسؤولية لدى كل فرد بأن له دوراً مهماً داخل في جهود الفريق ككل.

إن هذا «الكتاب» الدليل يقدم النظريات والموضوعات والأدوات اللازمة لكل من يشارك في عملية ما. وإنه كتاب سهل الفهم والتطبيق. وإنك بعد قراءة هذا الكتاب وفهمه، ستجد نفسك قادراً على تحقيق نتائج أفضل في اجتماعاتك!



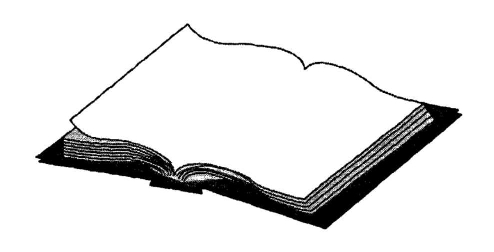
من هو القارىء المفترض لهذا الكتاب؟

الجواب: كل شخص تكون وظيفته التخطيط أو التنفيذ أو ممن يشاركون في اجتماعات يمكن أن يستفيد من النصائح والطرق الموجودة في هذا الكتاب.
وسواء أكان موقعك إدارياً تشرف على الآخرين أو عضواً في فريق عمل، أو مندوب مبيعات، أ، مدرباً، أو محاسباً، أو مبرمجاً، أو مهندساً، فإن الاجتماعات تعتبر جزءاً طبيعياً في أوساط العمل. وعليه فإن أي شخص يشارك في الاجتماعات يستطيع الاستفادة من الوسائل والأفكار الموضحة في هذا الكتاب لتحقيق نتائج أفضل من الاجتماعات.

متى وكيف تطبق الأفكار الواردة فيه؟

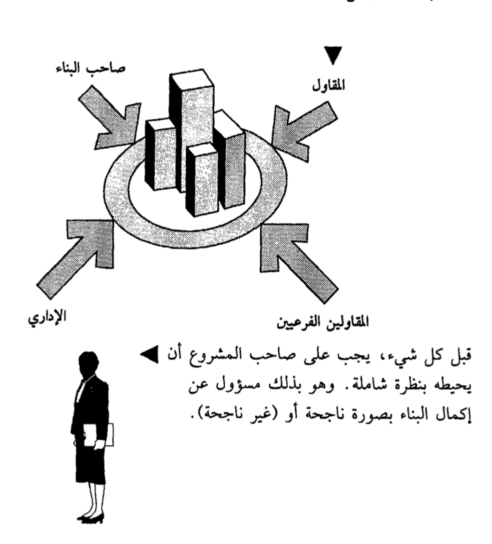
يتم تطبيق قواعد هذا الكتاب أو اقتباس الأفكار الواردة فيه، لتساعد على تحسين مستوى أداء فريق العمل، أو المشروع، أو لقاءات التطوير، بالإضافة إلى الاجتماعات غير الدورية. وليحاول القارىء أن يشارك الآخرين النقاط الرئيسية، وبالأخص بأن يحاول تطبيق هذه الأفكار. فالتطبيق المستمر لهذه الأفكار كفيلٌ بالحصول على نتائج ملموسة وناجحة من الاجتماعات.





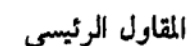
عوامل نجاح الاجتماعات

لننظر حولنا في أمكنة العمل فنلاحظ وجود أبواب وجدران وأرضيات. فإن وراء الجدران تمديدات كهربائية، وتحت الأرضيات كوابل وتمديدات للمياه، وهذه أقسام في المبنى لا تشاهد بالعين. وربما كان هناك نافذة ذات إطلال. فماذا نحتاج لبناء هيكل كهذا؟ الجواب هو التخطيط السليم، والإدارة الصحيحة، وقيام أصحاب الشأن بحل المشكلات.



قبل كل شيء، يجب على صاحب المشروع أن يحيطه بنظرة شاملة. وهو بذلك مسؤول عن إكمال البناء بصورة ناجحة أو (غير ناجحة).





المقاول الرئيسي

◀ لكن صاحب المشروع لا يستطيع أن يقوم بعملية البناء بمفرده، لذا عليه الاستعانة بمقاول رئيسي يوكل إليه تنفيذ المهمة وحل المشاكل المواكبة للتنفيذ. ومسؤولية المقاول العام هذا تتضمن إدارة نشاطات العاملين في المشروع والتنسيق بينهم وبخاصة مجموعات المقاولين الفرعيين الذين يقومون بأعمال السباكة والكهرباء وغيرها والإعتماد على خبرة كل منهم ومهاراتهم.

ويعتمد الفريق أيضاً على إداري يقوم بمراقبة أعمال التنفيذ، ومن خلال الرسومات والخرائط الإنشائية التفصيلية، عليه التأكد من استيعاب المشاركين في أعمال البناء لدورهم، وما يحتاجون إليه لتنفيذ المهام الملقاة على عاتقهم وعلاقتهم مع أقرانهم بهدف إكمال العمل المطلوب. ◀

الإداري



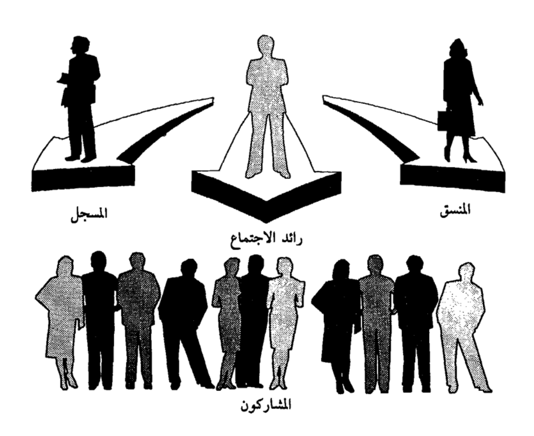
مقاول فرعي

◀ وأخيراً هناك المقاول الفرعي (مقاول من الباطن) في هذه المجموعة وهم أعضاء فريق الخطوط الأمامية، الذين يشكلون القوة العاملة اللازمة لإنجاز العمل. وهذه المجموعات عليها العمل بإشراف المقاول الرئيسي والتقيد بتعليماته، وإعلامه بالمشكلات الآنية التي تطرأ من حين لآخر.

إن هؤلاء الأربع، أصحاب الأدوار الرئيسية في المشروع، عليهم توزيع أعمالهم في اجتماعاتهم. فكما تقع عليهم مسؤولية إنجاز المشروع في الوقت المحدد، وبالميزانية المعتمدة تماماً، فإن أمثالهم من المشاركين في أعمال الاجتماعات يقومون بأدوار محددة كذلك.

الأدوار الأربعة للاجتماع

لنلقي نظرة ثاقبة على أربعة أدوار ذات شأن رئيسي في الاجتماعات لنتعرف على مدى المساهمة الفعّالة لهذه الأدوار وأثرها في إنجاح الاجتماعات وجعلها تؤتي النتائج المنتجة.



رائد الاجتماع ◀ (وهو يمثل دور صاحب المشروع)، فهو يقوم بتحديد أهداف الاجتماع وتوجيهه، وهو المسؤول عن التوجيه الكلي للاجتماع.

المنسق ◀ (يعتمد رائد الاجتماع على المنسق في توجيه الأفراد المشاركين وتنسيق جهودهم، ويلعب دوراً يماثل دور المقاول العام). حيث يتولى التوفيق بين الآراء المتناقضة، وحل المشاكل التي تعترض سير العمل بسرعة وذلك لإبقاء الاجتماع يستمر حتى نهايته.

المسجل ◀ (وهو يقوم بدور الإداري)، ويقوم بمتابعة المعلومات المهمة وحفظها الناتجة عن الاجتماع وجعل هذه المعلومات واضحة. وعليه التأكد من صحة المعلومات وأن يتولى توزيعها على جميع المشاركين.



المشاركون ◀ أما باقي المشاركين (ويقومون بدور يشابه دور المقاولين الفرعيين)، فهم مجموعة من الأفراد يتمتعون بمهارات ومواهب وخصائص شخصية مختلفة. وتكون مهمتهم إنجاز العمل. ويقوم المشاركون بطرح أفكار جديدة، وتحليل المعلومات، واتخاذ القرارات، ووضع خطط التنفيذ.

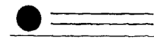


وإنك ستكون على الجادة الصحيحة الموصلة إلى معظم أهداف اجتماعاتك إذا أدرك جميع المشاركين أدوارهم خلال كل اجتماع. وما عليك إلا الاستمرار في القراءة لتتعلم أكثر عن هذه الأدوار وكيفية ممارستها.

ورقة عمل الفصل الثاني
تحديد الأدوار في الاجتماعات

1 - ما هي الأدوار الأساسية المتبعة في اجتماعاتك؟

2 - ما هي أكبر التحديات التي تواجه كلاً من هذه الأدوار؟



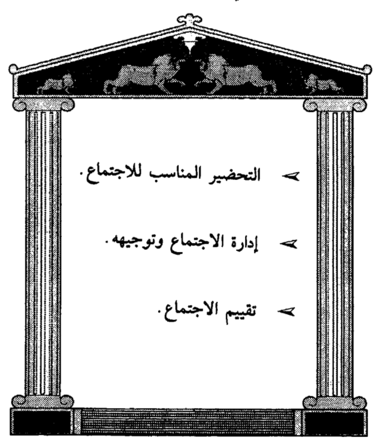
3 ـ عند هذه النقطة. ما هي التغييرات التي ترى أن تجريها للأدوار حتى تجعل اجتماعاتك أكثر فعّالية؟

المراحل الأساسية الثلاث للاجتماع

يتطلب الاجتماع الناجح والمثمر أكثر من مجرد تعريف واضح للأدوار، إنه يتطلب هيكلاً أساسياً. وما لم يكن هناك هيكل، فإن عدد من المشاركين سوف يأتون معاً بآراء متفاوتة ومختلفة عمّا يمكن أن يحدث، ومتى وكيف سيحصل هذا، ومن الذي تُراهُ سيجعل هذا يحدث.

هل سبق لك أن شاركت في اجتماعات آلت إلى لقاءات مُطَوَّلة عقيمة لم تنجز شيئاً؟ قد يحدث هذا في كل اجتماع ما لم تُوَجَّه الاجتماعات ضمن هيكل يَعْلَمُهُ الجميع ويتّبعونه.

إن هيكلاً أساسياً للاجتماعات، قد ثبتت جدواه في تجاوز المآزق الكامنة، يَتَضَمَّن ثلاث مراحل أساسية، هي:





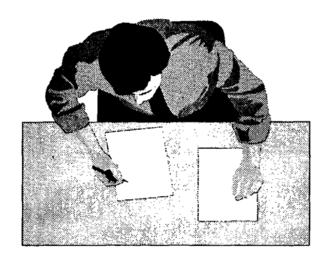
التحضير للاجتماع:

في الفصل القادم سوف تجد أحد المفاتيح الأساسية لاجتماع الناجح. سوف تقراء عن التخطيط، والتحضير، وجمع المعلومات، نحو وضع جدول للأعمال، وهذا الجهد مطلوب إنجازه قبل دخول المشاركين قاعة الاجتماعات.



إدارة الاجتماع:

ينصبُّ جهد المشاركين في الاجتماع على طرح أفكار، واتخاذ قرارات، وطرح أسئلة. إن اجتماعاً يُدارُ إدارة جيدة يوفّرُ أرضية صلبة لتحقيق الأهداف المرجوة. والفصل الخامس من الكتاب يشرح ماهية الأدوار المختلفة التي ينبغي أن يلعبها جميع الفرقاء المشاركين في الاجتماعات، ومسؤولياتهم، ونصائح لضمان استمرار الاجتماعات المنتجة على الجادة الصحيحة.



تقييم الاجتماع:

تأتي التحسينات مع تقييم العمل المنجز، وذلك باستعمال وسائل فعّالة وبالبحث عن المجالات التي يمكن تطويرها، والقيام بالتعديلات الضرورية. ويجب أن تحظى الاجتماعات بتحسينات حاسمة نظراً لأنها تشكل جزءاً هامة في حياة المؤسسات الشركات. وسوف يقدم الفصل السادس الوسائل والأدوات اللازمة لتقييم الأداء بغية تحسين الاجتماعات.

هذا وسنلقي نظرة في الصفحات القادمة على مجمل التشابكات في المراحل الثلاث للاجتماعات لنشرح ما يجب عمله خلال كل مرحلة، والآلية اللازمة لذلك.

ورقة عمل الفصل الثالث
الأدوار المختلفة في الاجتماعات

1 - ما هي العقبات أو المجالات الواجب تطويرها، التي واجهتك في اجتماعاتك خلال المراحل التالية؟

وماذا عساك تفعل لحل المشاكل وتحسين نتائج اجتماعاتك؟

(أ) التحضير للاجتماع.

مجالات لا يمكن تطويرها	حلول/ تطوير الأفكار

(ب) توجيه دفة الاجتماع.

مجالات لا يمكن تطويرها	حلول/ تطوير الأفكار

(ج) تقييم الاجتماع.

مجالات لا يمكن تطويرها	حلول/ تطوير الأفكار

2 ـ ما هي الأطوار [المراحل] التي تقدم فرصة التطوير الأكبر؟

3 ـ ماذا يمكنك فعله للتطوير (اذكر ذلك بالتفصيل)؟

(أ) على المدى القصير (في الاجتماع المقبل).

(ب) على المدى الطويل.

التحضير للاجتماعات

لو تم طرح السؤال التالي على البعض:

لماذا كانت نتيجة الاجتماع محبطة أو غير مثمرة؟ لكانت الأجوبة، في الغالب، كالتالي:



يقول المثل المشهور «درهم وقاية خير من قنطار علاج» وهذا القول ينطبق كثيراً على الاجتماعات. وإن قليلاً من ساعات التحضير قبل الاجتماع توفّر الكثير من الوقت والجهد الذي قد يصرف في اجتماعات في كل شهر. إن لكل شخص مشارك في الاجتماع دوراً هاماً عليه أن يؤديه في التحضير للاجتماع. إن مجرد الحضور لا يعتبر بذاته كافياً لجعل الاجتماع أكثر انتاجاً.

توزيع المسؤوليات قبل عقد الاجتماع

هناك مسؤوليات ملقاة على عاتق المشاركين، والمصنفين ضمن الأدوار الأربعة التي تم تحديدها: الموجه، المنسق، المسجل وبقية المشاركين، وذلك قبل عقد أي لقاء وسنعرض واجبات كل من الأدوار الأربعة:

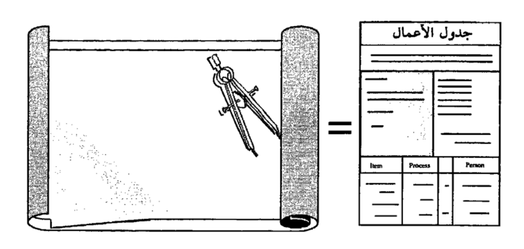


لا شك بأن الدور الأكبر في تحضير أي اجتماع هو للموجه فهو الذي يقرر الاجتماع ويقوم بإسناد باقي الأدوار للمشاركين الآخرين حسب ما يراه مناسباً. ومن اللافت للنظر أن الصيغة المشتركة بين جميع الأدوار هو وجود مسودة عمل تحضيرية للموضوعات الخاضعة للبحث والتشاور وذلك بما يخص الدور المسند لكل طرف.

إن مساهمة هذه الأداة «المسودة» مهمة للغاية في مجال التحضير للاجتماعات التي يمكن أن تخرج بنتائج طيبة.

استخدام برنامج عمل للاجتماع:

كما هو حال المقاول الذي يستعمل خرائط البناء ويشرك معه سائر العاملين في معرفة هذه الخرائط، فإن الموجه يجب أن يمتلك مثل هذه الخرائط في أي اجتماع ويشرك معه سائر الفرقاء وهذه الخرائط هي برنامج العمل الذي يوضح للجميع الكيفية التي سيسير عليها الاجتماع.



وقد يسأل أحدهم؟ لماذا هذا البرنامج المعد سلفاً؟ والجواب هو: كيف يمكن تخيل مشروع بناء قيد الإنشاء وليس له خرائط تفصيلية؟ فلا تعرف البداية من أين؟ وكم ستستغرق أعمال البناء، أو كيف ستتوزع الأعمال والمسؤوليات. ومتى تبدأ هذه المرحلة؟ ومتى تنتهي تلك؟ أسئلة كثيرة تطرح نفسها ولا يمكن الإجابة عليها دون وجود برنامج خطي مكتوب ومدعم بالخرائط التوضيحية.

إن مسودة العمل التحضيرية هي التي تقوم بعرض الملامح العامة لبرنامج العمل وفيها الكثير من المعلومات التي تمكن كل فرد من أن يعرف دوره وكيفية القيام به. مثلها كمثل التصميم المعماري المستخدم من قبل صاحب مشروع البناء. ويشكل برنامج العمل هذا أداة العمل التحضيرية التي يقوم بصياغتها الموجه ويستعملها لشرح ما يجب إنجازه من قبل المشاركين وبالأسلوب المطلوب.

إن توزيع برنامج العمل قبل يومين من عقد الاجتماع كفيل بأن يساعد على عدم ظهور آراء أو تعليقات سلبية عقب الاجتماع. كالتي ذكرت سلفاً.

وفيما يلي نموذج برنامج عمل.

برنامج الاجتماع التحضيري

أهداف الاجتماع:

1 - ________

2 - ________

3 - ________

الرموز:	أعضاء الفريق:
التاريخ:	1 - ________ (الموجه)
الوقت:	2 - ________ (المنسق)
المكان:	3 - ________ (المسجل)
إحضار المستلزمات:	4 - ________
	5 - ________
	6 - ________
التحضيرات المطلوبة:	7 - ________
	8 - ________
	الاجتماع بدعوة من: ________
	رقم الهاتف: ________

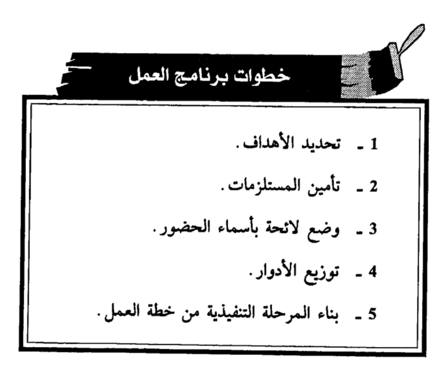
بنود العمل	الأمر المطلوب تنفيذه	الوقت	الأشخاص المسؤولين

إن معظم مسؤولية توضيح البرنامج التحضيري لأي لقاء يقع على عاتق الموجه، الذي عليه أيضاً التأكد من أن كل من هو مدعو للاجتماع قد أتم التحضيرات اللازمة.

مثلاً: العاملون في قسم خدمة الزبائن.
في محاولة لتسليط الضوء على بعض المشاكل التي أُبلغ عنها من خلال استطلاع للزبائن حول مستوى رضاهم عن القسم المذكور، قرَّر مدير القسم أن أفضل طريقة لمعالجة هذه المشاكل بأن يتم عقد اجتماع لأعضاء قسم خدمات الزبائن.
وبشكل بديهي لاحظت مديرة القسم أنها بحاجة إلى برنامج عمل يتم تحضيره قبل عقد هذا الاجتماع.

تحضير برنامج العمل:

لعله من المفيد اتباع خمس خطوات رئيسية خلال عملية تحضير برنامج العمل.

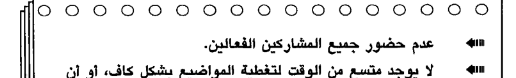


لنأخذ نظرة فاحصة في كل من الخطوات الخمس أعلاه.

أولاً: تحديد الهدف (الأهداف)

إن الخطوة الأولى في تحضير برنامج العمل لأي اجتماع، هي تحديد الهدف من هذا الاجتماع. ومن البديهي أن يخطر في الذهن هذا السؤال: ما ضرورة وأهمية عقد اجتماع كهذا؟ وهل من الممكن تحقيق الأهداف المبتغاة من دون هذا الإجراء؟

وللمساعدة في جعل أي لقاء ناجحاً وفعالاً فإننا ننصح القارىء أن لا يدعو لأي اجتماع في الحالات التالية:



- **عدم حضور جميع المشاركين الفعالين.**
- **لا يوجد متسع من الوقت لتغطية المواضيع بشكل كاف، أو أن هناك الكثير من التفاصيل التي يجب تذكّرها.**
- **لا توجد معلومات كافية أو متسع من الوقت للتحضير.**
- **هناك نوع من السرية والتحفظ حيال موضوع البحث (أمور حساسة ذات علاقة ببعض الأشخاص) بحيث لا يمكن مشاركة الجميع فيها.**
- **إذا كان القرار قد تمَّ اتخاذه سلفاً.**
- **عدم وجود قدر كافي من الحرية والأهمية للمسائل المطروحة.**
- **وجود قدر من الحساسية الشخصية والتنافس بين أعضاء المجموعة، مما يستلزم الانتظار حتى هدوء المشاعر، لتهيئة أرضية مناسبة للتعاون بين جميع المشاركين.**
- **وجود آلية أخرى يمكن من خلالها عرض الأفكار بشكل أفضل من فكرة مناقشتها خلال عقد الاجتماع.**

يطلب موجه الاجتماع المشورة من أعضاء الفريق فيما يخص عملية تحديد الأهداف، وذلك بتوجيه السؤال التالي لهم: «توجد لدينا معلومات غير سارة وردتنا خلال استطلاع للرأي حول عمل قسم خدمات الزبائن، وحيث إننا بصدد معالجة الخلل الحاصل فالمطلوب هو إيجاد صيغ عملية لمعالجة المشاكل المطروحة أمامنا.
وبناءً على مساهمة فريق العمل يقرر الموجِّه أن يكون الغرض من الاجتماع المقرر طرح ثلاثة حلول محتملة لمواجهة السلبيات التي ظهرت من خلال استطلاع آراء الزبائن ورضاهم عن عمل قسم خدمات الزبائن.

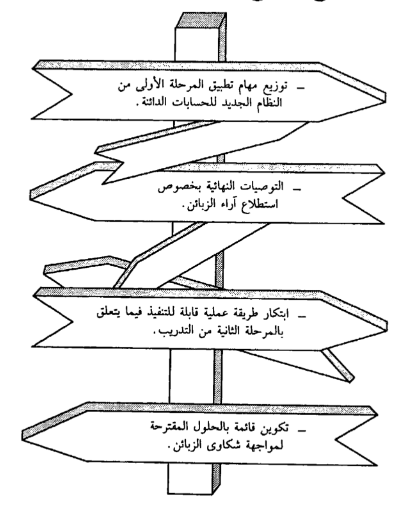
عندما تتأكد الحاجة لعقد اجتماع ما، فلا بد حينئذٍ للموجِّه من أن يجيب على السؤال المهم «ما هي النتائج المرجوّة من عقد اجتماع كهذا؟» والجواب: يجب أن يكون الهدف مختصراً، محدداً ومكتوباً عوضاً من أن يكون صيغة لتصريح مبهم.

ومن الضرورة بمكان تجنب عبارات مثل «مناقشة النظام المحاسبي الجديد للحسابات الدائمة».

أو «التحدث عن الجهد المبذول حديثاً في مجال التدريب» وبدلاً عن ذلك يستحسن استعمال العبارات أو الكلمات المحددة مثل:

[يعهد، يقرر، يحدد، يتمم، يبتكر أو ينتج]

وفيما يلي بعض النماذج من نتائج بعض الاجتماعات الهادفة:



لتتذكر الهدف الذي حُدِّد من قبل قسم خدمات الزبائن، فنراه مشابهاً لنوعية الأمثلة السابقة من الأهداف من حيث الوضوح والاتجاه المباشر لحل المشكلة. وسيؤدي ذلك أن يعلم جميع المشاركين في الاجتماع المهمة التي اجتمعوا من أجلها.

برنامج الاجتماع
الهدف أو (الأهداف): **التوصل إلى ثلاثة أنواع من الحلول التي تكفل معالجة القضايا المطروحة في قسم خدمات الزبائن.**

عندما يصبح هدف الاجتماع واضحاً بحيث يكون مكتوباً وبشكل محدد لتحقيق الغاية المنشودة منه، يتم الانتقال إلى المرحلة الثانية من عملية التحضير.

ثانياً: تأمين المستلزمات

هناك بعض المعلومات التفصيلية التي يلزم أن تكون واضحة للجميع بخصوص المكان والزمان والمشاركين وما يجب إحضاره، مثلاً: مذكرات، تقارير، مستندات، نماذج، بيانات ورسوم توضيحية إلخ...

بالإضافة إلى أية تحضيرات خاصة أو قراءة مسبقة قبل موعد الاجتماع.

المستلزمات:

التاريخ:

الوقت: من - إلى -

مكان الاجتماع: غرفة رقم - طابق - بناء -

المواد المطلوب إحضارها: البرنامج التحضيري: نتائج استطلاع رأي الزبائن حول رضاهم عن عمل قسم الخدمات.

التحضيرات المطلوبة: قراءة التقرير المتعلق باستطلاع الرأي.

إن المعلومات الموضوعة في المربع على اليمين تجعل المشاركين جاهزين فوراً لمعالجة المواضيع المطروحة بدلاً من هدر الوقت عند بدء الاجتماع في السؤال عن حقائق وحوادث معينة حصلت في الماضي.

إن اختيار غرفة الاجتماعات مرتبط بعدد الأشخاص المشاركين، فإذا كان عددهم ثمانية إلى عشرة كما في مثالنا، فإن الغرفة تكون مخصصة لاستيعاب اثني عشر شخصاً، وهكذا يتم تحديدها بذكر رقمها والطابق الذي تقع فيه، ويحدد تاريخ ووقت بدء الاجتماع.

إن المكان المخصص لأي اجتماع له تأثير معين على سير اللقاء. ولا شك أن الغرفة الجيدة ليس لها علاقة بنجاح أي لقاء أو فشله، ولكن الغرفة أو المكان السيء أو غير المناسب سيساهم بالتأكيد في حصول أمر غير مرغوب فيه.

كما أن هناك أمور أخرى يجب أن تؤخذ بالحسبان:

فبغض النظر عن مدى أهمية الاجتماع فمن المتوقع الخروج بنتيجة غير مرضية عند وقوع قدر من التشتت والتشويش. كما نرجو القارئ العزيز أن يطّلع على العناصر التالية عند إعداده لأي اجتماع.

العناصر	الأمور الواجب الاهتمام بها
إعداد مكان الاجتماع	نوعية الاجتماع، الموقع المريح، مساحة الغرفة، الخصوصية لا وجود لأي شيء يصرف الانتباه، تأمين وصول المعلومات إلخ...
ترتيب أماكن الجلوس	عدد كاف من المقاعد، تنظيم صحيح للطاولات والمقاعد لتأمين المشاركة الفعالة، لا شيء يحجب نظر المشاركين، إمكانية الكتابة.
الإضاءة	إمكانية التحكم في الإضاءة بحيث يمكن تخفيفها عند عرض صور معينة، أو تقويمها حين توجد الحاجة لكتابة الملاحظات.
التهوية	القدرة في التحكم في التهوية لا سيما للاجتماعات الطويلة، تخصيص أماكن للتدخين وأماكن أخرى يمنع فيها.
العناصر السمعية/ البصرية	أجهزة عرض الأفلام، وأجهزة الإنارة بالنسبة للصور، نهايات طرفية لأجهزة الكومبيوتر.
عناصر أخرى	تأمين أماكن لوقوف السيارات، تجهيز القرطاسية اللازمة.
فترات الراحة	أوقات للاستراحة لتناول المشروبات، والمرطبات أو الوجبات الخفيفة، وتأمين الطعام.
الأشخاص المساعدين	بحيث يمكن الاستعانة بخدماتهم لتأمين ما قد يلزم أثناء عقد الاجتماع.

ثالثاً: اختيار الأشخاص المشاركين

نختار الموجِّه المشاركين، ويكتب أسمائهم ضمن برنامجه التحضيري، ويستبعد الأشخاص الذين لا داعي لوجودهم، أو ليس لديهم الرغبة بالحضور، أو الذين لديهم واجبات أخرى ولا يتسع وقتهم لمثل هذا الاجتماع.

فريق الاجتماع:

1 - ____________
2 - ____________
3 - ____________
4 - ____________
5 - ____________
6 - ____________

مُقرر الاجتماع: ____________

هاتف ____________

تساعد الخطوة الثالثة من عملية التحضير في تحديد الهدف، لأن الهدف إذا لم يكن واضحاً فسيكون من الصعب اختيار الأشخاص المناسبين لتحقيق الأمر المطلوب إنجازه.

♦ صفات الأشخاص المدعوين للمشاركة:

- الذين تتوفر لديهم الخبرة في الموضوع المراد مناقشته.
- أصحاب اتخاذ القرار.
- الأشخاص الذين يتأثرون بالأهداف المقررة في الاجتماع.

♦ صفات الأشخاص غير المرغوب بمشاركتهم:

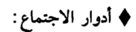
- الأشخاص الذين لا يتأثرون بالمقررات.
- المعروفون بإثارتهم للمتاعب.
- أصحاب المشاعر الذين يوجد عندهم شيء من الحساسية أو بأنهم قليلو الأهمية.

وكما أن المشاركين في الاجتماع مهمون لضمان نجاحه، فإن البعض الآخر من غير المشاركين يمكن أن يساهموا في نجاح الاجتماع وذلك بشكل غير مباشر. وذلك بتعاونهم في إعداد البرنامج التحضيري، كما يمكنهم الاطلاع على النتائج. وتبقى شريحة أخرى تفضل أن لا تشارك أصلاً في أعمال هذا الاجتماع.

في مثالنا التوضيحي يقرر الموجِّه تسمية الأشخاص الذين سيحضرون الاجتماع، وهم من الذين انعكست نتيجة استطلاع رأي الزبائن عليهم أكثر من غيرهم. وبالتالي تمّ اختيار ثلاثة مشاركين من قسم علاقات الزبائن، ومراقب في قسم مساعدة الزبائن، وثلاثة آخرين ممن يقومون بالتعامل مع الزبائن بشكل مستمر ومباشر.

رابعاً: توزيع الأدوار على المشاركين

لنعد قليلاً إلى الوراء، ونتذكر المقارنة بين الإنشاء المعماري لأي بناء وطريقة عقد أي اجتماع، فالموجِّه في الاجتماع مثل مالك البناء يوجِّه جهده لجمع الأشخاص وتسخير جهودهم من أجل غاية محددة. وكما هي حالة المالك الذي يدرك أن إتمام عملية البناء يتطلب وجود مقاول عام ومقاولين فرعيين، وإداريين، فإن موجِّه الاجتماع يلعب دوراً مشابهاً لدور المالك.



♦ أدوار الاجتماع:

- تساهم الأدوار في تقوية بنية الاجتماع.
- توزع الاختصاصات بين المشاركين، وهذا يعطيهم فرصة للتركيز من أجل الوصول إلى الهدف المطلوب.
- يتم توزيع الأدوار قبل توزيع البرنامج التحضيري.
- يتم توزيع الأدوار على الأشخاص بشكل متغير وهذا يعتمد على نوعية ودورية الاجتماع (مثلاً، يعتبر الاجتماع الأسبوعي مجالاً مناسباً لمثل هذا التغيير المستمر).

وبغض النظر عن توزيع الأدوار، فإنه من المهم إعلام كلاً من المنسق والمسجل مسبقاً بالدور المنوط به حتى يكون لديه علم بما يجب عمله.

وهكذا يتم تعيين الأدوار، فيُعطى دور المنظم للشخص الذي يُعتقد بأنه يستطيع أن يجعل الاجتماع يسير سيراً حسناً، أما الموجه فيقوم بدوره بشكل طبيعي، ولجعل الأمر أكثر سهولة يتطوع (فلاناً) ليكون كاتباً ومسجلاً لوقائع الاجتماع.

خامساً: تكوين القسم المتعلق بآلية التنفيذ ضمن البرنامج التحضيري

عناصر البرنامج	طريقة المعالجة	الوقت	الأشخاص
1 - مقدمة البرنامج.			
2 - وضع قائمة العناصر.			
3 - وضع المعايير.			
4 - تطبيق المعايير.			

وعندما يحين الوقت لوضع قائمة العناصر اللازمة لتحديد هدف أو أهداف الاجتماع المرتقب. فهنا يقتضي تعيين عناصر البرنامج بواسطة الموجِّه وبمساهمة الأعضاء المشاركين في الاجتماع عن طريق اقتراحاتهم. كما يتطلب البرنامج أن يكون واضحاً وذلك باستعمال عبارات وتعابير معروفة للجميع مع تجنب اللجوء إلى الاختصارات أو الكلمات المركبة غير المعروفة لجميع المشاركين.

أما ترتيب عناصر البرنامج فيمكن أن يتم بطرق مختلفة حسب الحالة التي أمامنا. فمثلاً يمكن ترتيب العناصر بحسب أهميتها، أو أولويتها أو التي قد تكون سبباً لبعض المتاعب، أو بحسب التسلسل المنطقي لهذه العناصر. وباختصار فإنه لا توجد وصفة سحرية للترتيب المقترح.

وفيما يلي بعض الإرشادات في طريقة ترتيب عناصر البرنامج بشكل فعّال:

- البدء بالعناصر ذات الأهمية الكبرى عندما يكون المشاركون حاضري الذهن، ولديهم الاستعداد للإدلاء بآرائهم واهتماماتهم وتكون طاقاتهم في أعلى مستوياتها.
- التعامل أولاً مع العناصر الملّحة بشكل موجز وبحيث لا يطغى عليها عناصر أخرى لاحقاً، أو تصبح مكررة لحد يبعث على الملل.
- التركيز على عناصر قليلة ومهمة.

- ترتيب العناصر بشكل منطقي. فمثلاً إذا كان الهدف من الاجتماع الوصول إلى قرار جماعي فإن تسلسل العناصر يمكن له أن يأخذ الشكل التالي:

1 - تحديد المشكلة.

2 - تقييم الحلول.

3 - التصويت لاختيار الحلول الأفضل.

4 - توزيع المسؤوليات.

وعندما يحين الوقت لتحديد عناصر البرنامج التحضيري يقوم الموجِّه بتسمية هذه العناصر ووضعها ضمن قائمة بعد مقدمة موجزة عن ما هو مطلوب إنجازه خلال الاجتماع ويلي قائمة العناصر اعتماد معايير للحلول ومن ثم كيفية التطبيق ولا ينسى الموجِّه أن يشرك زملاءه المشاركين في الاجتماع في المساهمة بإعداد برنامج الاجتماع.

عناصر البرنامج	طريقة المعالجة	الوقت	الأشخاص المسؤولين
1 - مقدمة البرنامج.	شرح موجز للمطلوب إنجازه.		
2 - وضع قائمة العناصر.	تقسيم الحضور لمجموعتين توكل إليهما مهمة توليد الأفكار بشكل عفوي وسريع.		
3 - تطوير المعايير.	توليد الأفكار بشكل مكثف من قبل جميع الحاضرين ضمن مجموعة واحدة.		
4 - تطبيق المعايير.	اتخاذ القرار.		

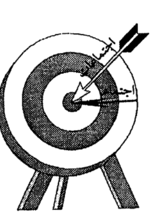
إن اعتماد آلية لمعالجة كل عنصر من عناصر البرنامج التحضيري يعني التطرق لجميع المواضيع المدرجة على جدول الأعمال.

وفيما يلي تفصيل لبعض الأمثلة العملية التي يمكن اتباعها:

- ♦ مناقشة الأفكار
- ♦ توليد الأفكار
- ♦ شرح مبدئي
- ♦ التصويت
- ♦ محاولة الوصول إلى اجماع
- ♦ اتخاذ القرار

الوقت اللازم لكل عنصر

عناصر البرنامج	طريقة المعالجة	الوقت	الأشخاص المسؤولين
1 - مقدمة البرنامج.	شرح موجز للمطلوب إنجازه.	5 دقائق	● ... فلان
2 - وضع قائمة العناصر.	تقسيم الحضور لمجموعتين توكل إليهما مهمة توليد الأفكار بشكل عفوي وسريع.	15 دقيقة	● ...
3 - تطوير المعايير.	توليد الأفكار بشكل مكثف من قبل جميع الحاضرين ضمن مجموعة واحدة.	10 دقائق	● شخص ما...
4 - تطبيق المعايير.	اتخاذ القرار.	15 دقيقة	● ...



يتضح أحياناً من خلال التجارب العملية أن المجهود الذي يبذل لتحقيق أقصى ما يمكن تحقيقه في جلسة واحدة، قد يستطرد إلى مواضيع جانبية ولذلك يعتبر استعمال البرنامج التحضيري أداة مساعدة لإبقاء المناقشات متعلقة بالوصول للهدف المطلوب. وإذا لم يجر التقيد بالوقت المحدد لمناقشة المواضيع المطروحة، فهذا سيؤدي إلى أن تجري معالجة بعض الأمور على حساب أمور أخرى، أو أن يطول الزمن المحدد للاجتماع المقرر، وهذا لن يكون موضع ترحيب من قبل أي من المشاركين.

يلاحظ من المثال التوضيحي أن الوقت المخصص لكل عنصر من العناصر الأربعة يتراوح من خمس دقائق بالنسبة للمقدمة إلى خمس عشرة دقيقة بالنسبة للعنصرين 2 و4. والمرحلة النهائية في مثالنا هذا هي في تسمية الأشخاص الذين يعهد إليهم تنفيذ القرار المتخذ.

عناصر البرنامج	طريقة المعالجة	الوقت	الأشخاص المسؤولين
1 - مقدمة البرنامج.	شرح موجز للمطلوب إنجازه.	5 دقائق	● ... فلان
2 - وضع قائمة العناصر.	تقسيم الحضور لمجموعتين توكل إليهما مهمة توليد الأفكار بشكل عفوي وسريع.	15 دقيقة	● ...
3 - تطوير المعايير.	توليد الأفكار بشكل مكثف من قبل جميع الحاضرين ضمن مجموعة واحدة.	10 دقائق	● شخص ما...
4 - تطبيق المعايير.	اتخاذ القرار.	15 دقيقة	● ...

وقد يكون من الطبيعي أن تعهد المسؤولية إلى أشخاص مختلفين، يتناول كل واحد منهم مهمة إنجاز أحد العناصر بحيث لا يكون هناك أي التباس أو تشتت، وبحيث يعرف كل واحد مِنَ المشاركين مَنْ هو المُوكل بتنفيذ ما تم الاتفاق عليه من الأمور المختلفة.

وهناك حالات قد يكون من المفيد فيها الاستعانة بخبير معين في أحد العناصر موضوع المناقَشة، بحيث يُشجع هذا الأمر باقي المشاركين للإدلاء بآرائهم. كما أن إعطاء الجميع مسؤوليات وواجبات تشعر كل فرد فيهم بأن له دوراً مهماً، وأنه جزء مهم ضمن فريق فعّال.



إلى هنا يمكننا استعراض البرنامج التحضيري الذي تم إنهاء صياغته بمشاركة العاملين في قسم خدمات الزبائن.

البرنامج التحضيري للاجتماع			
أهداف الاجتماع: 1 - اختيار ثلاثة حلول مقترحة لمعالجة المشاكل المبلغ عنها في عينة الرأي حول مدى رضا الزبائن. 2 - ________ 3 - ________			
المستلزمات: التاريخ: ________ الوقت... صباحاً... إلى... ظهراً الموقع: غرفة رقم... المطلوب إحضاره: التقرير الخاص بنتائج استبيان رأي الزبائن. مراجعة نتائج التقرير.		أعضاء الفريق: 1 - فلان ________ (الموجه) 2 - ________ (المنسق) 3 - ________ (المسجل) 4 - ________ 5 - ________ طالب الاجتماع: ________ رقم الهاتف: ________	
عناصر البرنامج	طريقة المعالجة	الوقت	الأشخاص المسؤولين
1 - مقدمة البرنامج والقواعد الأساسية.	شرح موجز	5 دقائق	فلان ما...
2 - وضع قائمة الحلول بالاعتماد على عينة رأي الزبائن.	تقسيم الحضور لمجموعتين توكل إليهما مهمة توليد الأفكار	15 دقيقة	...، ...
3 - تطوير المعايير لاختيار أفضل ثلاثة حلول.	توليد الأفكار من قبل كل الحاضرين	10 دقائق	...
4 - تطبيق المعايير واختيار أفضل ثلاثة حلول.	اتخاذ القرار	15 دقائق	...

ورقة عمل الفصل الرابع
«التحضير للاجتماع القادم»

1 ـ ما هي أهم الأهداف المطلوب إنجازها في اللقاء القادم؟

2 ـ (أ) ما مدة الاجتماع؟ وما تاريخ انعقاده؟

3 ـ (ب) ما المواد والمعلومات المفترض إعدادها من قبل المشاركين؟ وما هي التحضيرات الضرورية اللازمة قبل الاجتماع القادم؟

4 ـ من هم الأشخاص الذين تعتبر مشاركتهم ضرورية؟ ويتضمن الذين يملكون سلطة اتخاذ القرار، والذين يعتبر التزامهم ودعمهم للقرارات ضرورياً، وأخيراً الأفراد الذين ترسل إليهم المعلومات باستمرار.

الاسم	مبررات توجيه الدعوة

5 ـ تسمية الموجِّه، المنسق، مسجل الاجتماع.

الموجه	المنسق	المسجل

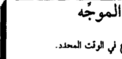
6 - ما هي المواضيع والأفكار التي سيتم طرحها؟ وما هو مسار الاجتماع الذي سيتم استخدامه، ومن القائمين عليه، وما هو الوقت اللازم لذلك.

الموضوع المُناقش	طريقة المعالجة	الأشخاص	الزمن المخصص

7 - تحضيرات إضافية للاجتماع:

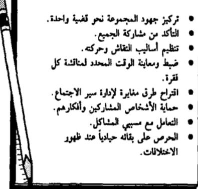
توجيه الاجتماع

حان الوقت لعقد اللقاء وشرح كيفية قيادته وتوجيهه. وقد ناقشنا سابقاً الحاجة لتحسين وتطوير التحضير لما قبل الاجتماع وأنفقنا في سبيل ذلك وقتاً وجهداً. ونحن الآن بصدد شرح الأدوار الأربعة الرئيسية وتعريف المسؤوليات المنوطة بكل دور والشكل الذي نعتقد أنه الأفضل لكي يؤدي كل شخص دوره المطلوب في المساهمة الفعّالة لتحقيق المطلوب إنجازه كنتيجة لأي اجتماع.



الموجّه

- أن يبدأ الاجتماع في الوقت المحدد.
- توضيح الأدوار.
- تأسيس القواعد الأساسية والخطوط الرئيسية.
- المشاركة في الاجتماع كأي عضو آخر.
- اتباع البرنامج التحضيري.
- الاحتفاظ بالسلطة التي تخوله إيقاف ما يحدث أو حتى تقييم طريقة معالجة الأمور.
- ضمان التزام الجميع.
- تلخيص القرارات والخطوات الرئيسية.



المنسق

- تركيز جهود المجموعة نحو قضية واحدة.
- التأكد من مشاركة الجميع.
- تنظيم أساليب النقاش وحركته.
- ضبط ومعاينة الوقت المحدد لمناقشة كل فقرة.
- اقتراح طرق مغايرة لإدارة سير الاجتماع.
- حماية الأشخاص المشاركين وأفكارهم.
- التعامل مع مسببي المشاكل.
- الحرص على بقائه حيادياً عند ظهور الاختلافات.

المسجل

- يدون ملاحظاته من خلال متابعته لوقائع الاجتماع دون أن يختصر أو يعيد صياغة ما تم بحثه.
- يراجع من حين لآخر ليتأكد أن المعلومات التي دونها كانت صحيحة.
- يقوم بمساعدة الموجه أو المنسق باستذكار المعلومات.
- إصدار ملخص عن الاجتماع.

المشاركون

- المعرفة المسبقة من غرض عقد الاجتماع.
- تأكيد الحضور.
- الحضور في الوقت المحدد دون تأخير.
- البقاء متفهمين للأمور والابتعاد عن الحكم عليها بشكل مسبق.
- مساعدة المنسق بعدم الانشغال في أمور أخرى وتشجيع المشاركة الفعّالة لكل الحاضرين.
- المشاركة في الأفكار المفيدة.
- دعم القواعد الأساسية والأنظمة الرئيسية التي تحكم الاجتماع.
- المساعدة في التوصل إلى اجماع الحاضرين.

شرح دور الموجِّه بشكل مفصل:

بدء الاجتماع في الوقت المحدد:



إن أكثر الشكاوَى تأتي من تأخر البعض عن الحضور. ومن البديهي، أن الموجِّه له سلطة بدء الاجتماع في الوقت المحدد والمعلن عنه سلفاً، وهو إن تقيّد بذلك على الدوام فإن عادة التأخر لدى البعض ستختفي تماماً.

توضيح الأدوار:

من واجبات الموجِّه أن يوضح ويشرح للمشاركين أدوارهم في الاجتماع والمسؤوليات المترتبة على دور كل منهم.

إرساء القواعد الرئيسية والخطوط الأساسية:

فمن دون ذلك سيكون لكل واحد من المشاركين رأي مخالف لما هو مقبول أو غير مقبول. وهذه القواعد يجب أن تكون معروفة لكل فرد.

القواعد الرئيسية

- عدم المقاطعة والالتزام بالصمت عندما يكون دور الآخرين بالكلام.
- عدم انتقاد وتجريح آراء الآخرين.
- المساهمة في الأفكار المقبولة لدى الآخرين.
- البقاء مفتوح الذهن والابتعاد عن الحكم المسبق.
- بدء الاجتماع وإنهاؤه في الوقت المحدد.
- مشاركة الجميع مطلوبة كما أن سيطرة البعض مرفوضة.
- قبول الاعتراضات عندما تكون مشفوعة بالحلول المقترحة.
- القبول بالحل الوسط عندما يكون ذلك ضرورياً.
- القبول بسلطة المنسق التي تخوله الحفاظ على القواعد الرئيسية.
- الالتزام بالبرنامج التحضيري وبالوقت المخصص لكل موضوع.

مشاركة الموجِّه كأي عضو آخر:

إن مشاركة الموجِّه بشكل فعّال تزيد من المساهمات التي تساعد المجموعة في الوصول إلى الهدف المطلوب. وطبعاً يبقى من مسؤولية الموجِّه أن تكون مشاركته كأي فرد آخر.

اتباع البرنامج التحضيري:

يتحمل الموجِّه مسؤولية خاصة باعتباره صاحب الفكرة بحيث لا يكون هناك خروج عن المواضيع وأن يتم الالتزام بالبرنامج المقرر.

الاحتفاظ بالسلطة لإيقاف مجرى الأمور وتغير المسار:

حتى وإن كان دور المنسق أن يتأكد من الالتزام بقواعد سير عملية الاجتماع، فإن الموجِّه يظل مسؤولاً عن إعادة الأمور إلى نصابها عندما تقتضي الحاجة في حالات الانحراف أو الابتعاد عن الهدف المحدد من عقد اللقاء.

الدفع باتجاه القبول بالمسؤوليات:

من سلطة الموجِّه أن يدفع بالأمور عند الضرورة لأجل تحقيق ما أُريد إنجازه. ولذلك عليه أن يوكل مهمات ومسؤوليات إضافية للمشاركين بحيث يضمن التزامهم.

تلخيص القرارات والتحركات الرئيسية:

كجزء من مسؤوليته العامة، على الموجِّه أن يتأكد في ختام الاجتماع بأن جميع القرارات والخطوات التنفيذية قد أصبحت مفهومة وواضحة لدى الجميع، وأنهم يسلكون الطريق الصحيح لتحقيق الغاية المنشودة.

مثال لما يقوم به الموجِّه في الاجتماع:

في البداية يتم مراجعة الأدوار الموكلة للمجموعة، وتسمية المنسق ومسجل الوقائع. ثم يقوم الموجِّه بشرح القواعد الرئيسية الناظمة لسير عملية النقاش والمباحثات وطريقة التقيد بها من قبل الجميع. كما يقوم بالسؤال عما إذا كان هناك من جديد يستحق وضعه على جدول الأعمال، وأن هناك الوقت الكافي لتغطيته، وفيما إذا كان هناك أمور يجب حذفها من أصل البرنامج.
ويكمل الموجِّه عمله بأن يناقش الفقرات موضع البحث، والأشخاص المسؤولين عن كل فقرة، والوقت المحدد والمسار المتبع للإنجاز. وخلال الجلسة يشارك الموجِّه أيضاً بشكل فعّال برأيه مثله مثل باقي الحضور ويتأكد في النهاية من أن كل فرد لديه العلم بالمهام الموكلة إليه للقيام بتنفيذها.

دور المنسق:

حيث إن الموجه مسؤول عن إدارة مواضيع البرنامج التحضيري فلا بد من وجود من يدير الأشخاص وينظم عملية الوقت. فالمنسق له دور يجمع ما بين دور شرطي المرور وحَكَم المباراة وضابط الوقت أثناء عقد الجلسة. وبالتالي تقع على المنسق المهام التالية:



- التأكد من أن مجموعة العمل تركز جهودها على القضايا المطروحة. ويجب عليه أحياناً التدخل والمقاطعة ليذكر الحاضرين بما هم موجودين لأجل تحقيقه.
- يتأكد من مشاركة الجميع وخصوصاً الهادؤون أو قليلو الكلام، وإن القيام بذلك يحول دون خسارة المساهمة المفيدة لدى كل فرد.

ضبط وتنظيم مشاركة الأشخاص في النقاش:

لعل هذا من أصعب واجبات المنسق فهو يتعلق بتصرفات الحاضرين أثناء انعقاد الجلسة ويتعامل مع التصرفات والحركات الآنية للحاضرين، فمن ذلك تذكير المتكلمين بانتهاء الوقت المحدد لهم، إضافة إلى إعطاء الدور للجميع حسب الوقت المخطط، كما أنه يحول دون تحدث الجميع في وقت واحد، بما في ذلك الإنصات وعدم مقاطعة صاحب الدور في التحدث.

مراقبة وضبط الوقت المخصص لكل مسألة:

على المنسق أن يذكر المشاركين بالوقت المخصص لكل أمر. وإذا ما كانوا يرغبون في زيادة الوقت المحدد لهذا الموضوع أو ذاك إذا اقتضى الأمر، أو متابعته خارج قاعة الاجتماع أو بعد انتهاء الاجتماع، أو التقدم باتجاه الموضوع التالي المطروح على جدول الأعمال.

اقتراح طرق بديلة للمعالجة:

عندما يشعر المنسق بأن طريقة المعالجة المخصصة لأحد المواضيع لا تعمل

كما هو محضر سلفاً، فلا بأس من تنبيه الحاضرين لذلك، ومساعدتهم في إيجاد طرق أخرى للنظر في الموضوع المطروح.

حماية الأشخاص وأفكارهم:

عند بحث أي أمر يجب أن تتم المعالجة بشكل موضوعي لا بشكل شخصي. وعلى المنسق أن يتدخل للتهدئة إذا شعر بأن المباحثات تأخذ منحىً شخصياً بعيداً عن الواقعية. وبهذا يقوم المنسق بدوره في التعامل مع الأفراد والمشاكل التي تطرأ خلال النقاش.

التعامل مع مثيري المتاعب:

إن هذا النمط من الأشخاص يولِّد الإحباط لدى باقي المشاركين ويساهم في إضاعة الوقت خاصة عندما لا يتوفر من بيده السلطة للتعامل مع هؤلاء الأفراد، وإن للمنسق في هذا المجال دور مهم، فمن واجباته التي تشبه (حَكَم المباراة) التدخل لمواجهة كل ما يسيء إلى أداء اللعب. في الملحق (أ) هناك بعض الأمثلة لحالات من المشاكل المألوفة وطرق معالجتها من قبل المنسق وهذه الأمثلة تساعد في تكوين أفكار عملية للقارىء.

البقاء حيادياً أثناء الاختلافات:

لا نعني بالحياد عدم التدخل، وإنما التدخل لتقريب وجهات النظر المتباعدة. والمنسق بدوره كمراقب لديه وضع أفضل من الموجِّه، فالموجِّه ليس مراقباً محايداً، بل إن المنسق هو الذي يحافظ على طريقة سير العمل.

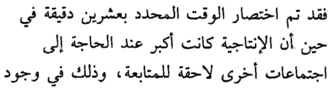


وفيما يلي تصور موجز لدور المنسق خلال الاجتماع المقرر. فهو يتأكد من أن الجميع يشاركون في مناقشة المواضيع المطروحة، وعندما يقوم بعض الأعضاء بالإدلاء بأفكارهم حول الحلول الممكنة، ويجب على المنسق التأكد بأن المشاركين الباقين يدلون بمساهماتهم أيضاً. كما أن عليه أن يضبط الوقت المخصص للقضايا المعروضة في البرنامج التحضيري. وأخيراً وليس آخراً فعليه بين الحين والآخر تنبيه البعض للعودة إلى فكرة الموضوع الأساسية إذا لاحظ أي استطراد غير مرغوب فيه أو محادثات جانبية ليس لها صلة بموضوع الاجتماع.

المزيد عن دور المنسق:

ما هو الفرق بين المنسق والموجِّه؟ الموجِّه يقود ويركز على مضمون الاجتماع، بينما المنسق يدير الطريقة التي تجري بها الأمور داخل قاعة الاجتماعات. الموجِّه له الحق بإبداء رأيه بينما المنسق يجب عليه أن يبقى على الحياد.

وقد يخطر للذهن هذا السؤال: ما هي ضرورة وجود شخصين يقوم أحدهما بدور الموجِّه والآخر بدور المنسق لا سيما أن هناك العديد من الاجتماعات التي تدار من قبل شخص واحد. فلماذا نصر على اثنين؟ والجواب على ذلك بسيط. إن هذا التوجه يقود إلى نتائج أفضل؛ فلقد أثبتت الأبحاث أن الاجتماعات التي كان فيها شخصان يلعبان دور الموجِّه والمنسق أعطت نتائج أفضل من تلك التي تمت إدارتها من قبل شخص واحد.



فقد تم اختصار الوقت المحدد بعشرين دقيقة في حين أن الإنتاجية كانت أكبر عند الحاجة إلى اجتماعات أخرى لاحقة للمتابعة، وذلك في وجود شخصين منها في دور شخص واحد يناط إليه دور المنسق والموجِّه بوقت واحد.

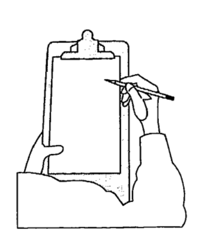
وسيلاحظ القارىء من خلال مشاركته القادمة في أي اجتماع عمل أن التركيز سيكون أكبر في حال وجود شخصين يسند إلى أحدهما دور الموجِّه وإلى الآخر دور المنسق.

وقد يكون من الأفضل في بعض الأحيان استقدام منسق من خارج نطاق العمل لأن شخصاً كهذا سيكون على الأغلب حكماً موضوعياً بسبب تأثره مما لو كان من ضمن العاملين بالأفكار المسبقة حول بعض الفقرات والقرارات.

وأخيراً هل من حاجة إلى هذين الدورين في الاجتماعات قليلة العدد؟ والجواب إن الممارسة العملية أثبتت أن هذا التوجه مثمر النتائج في أي اجتماع يزيد عدد المشاركين فيه عن أربعة أشخاص. والقارىء مدعو لأن يجرب الأمر بنفسه.



دور مسجل الوقائع (الكاتب):



يلعب المسجل دوراً بارزاً في الاجتماع. لأنه في أية حالة يتم فيها تبادل للمعلومات بكم كبير، هناك إمكانية لوجود تفسيرات مختلفة. ولنأخذ مثالاً على ذلك: إذا شاهد عدد من الأشخاص حادث تصادم بين سيارتين فإن رواياتهم واستنتاجاتهم ستكون مختلفة بقدر عددهم. ولا يعني هذا بالضرورة عدم صحة رواية البعض لأن كل واحد منهم سيفسر ما حصل من خلال وجهة نظره الشخصية. ونفس الشيء ممكن حدوثه في الاجتماعات.

■ الموجه يدعو للاجتماع في الوقت المحدد
- مقدمة الاجتماع التحضيري
- فترة توليد الأفكار
■ الأفكار المتعلقة برضا الزبائن
□ أسعار أرخص
□ جودة أعلى
□ خدمة أفضل للزبائن

يدوّن المسجل الأفكار بشكل مرئي بدون إعادة الصياغة أو الاختزال:

الوضع المثالي أن يكون للمسجل جدولاً ورقياً أو لوحاً أبيض ليدون عليه خلاصته عن الوقت الحقيقي وخلال تطور الاجتماع فإن المسجل تصبح لديه مسودة مرئية للمناقشات التي جرت باستعمال الكلمات والمقاطع المختصرة والرموز.

لأن السجلات المرئية تزيد من قدرتنا في الاتصال والإدراك عندما نستعملها. والمسجل يقوم بهذا العمل المفيد الذي يشبه فكرة شعار الشركات والذي يصرف عليه المبالغ الطائلة لأن الزبائن والمستهلكين غالباً ما يرتبط في أذهانهم «الشعار رمزاً لسلعة جيدة» أكثر من حفظهم لأسماء الشركات التي تنتج هذه السلع

- **دور المسجل في المراجعة الدورية مع المشاركين ليتأكد من صحة المعلومات التي يدونها:**

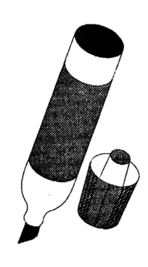
ولذلك يُتوقَع منه أن يستوقف المشاركين من وقت لآخر ليتأكد من أن ما دوره يعكس حقيقةً ما قد قيل أو تم اعتماده.

- **مساعدة المسجل لكل من الموجِّه والمنسق في الاحتفاظ بالمعلومات:**

حيث إن تركيز كلاً من الموجِّه والمنسق ينصب على المضمون ووتيرة التقدم من دقيقة لأخرى. وهم بحاجةٍ إلى معرفة ما إذا كان المسجل يقوم بالتغطية المناسبة لوقائع الاجتماع والقرارات المتخذة فيه.

- **وفي النهاية على المسجل أن يلخص أهم العناصر التي نوقشت والقرارات التي تم اعتمادها:**

وبالرجوع إلى هذا الملخص الذي سنسميه (محضر الاجتماع) يتم الاستغناء عن الحاجة لأي اجتماعات إضافية توضيح ما جرى طالما أن هذا المحضر في متناول اليد ويتضمن جميع المعلومات الضرورية.



ولذلك لا بد من تدريب المسجل على أن ينمي الثقة بنفسه وعمله بحيث يمكنه أن يميز بين المعلومات الهامة التي يجب تدوينها من التي تعتبر ثانوية أو زائدة في الكلام.

يتأكد المسجل من أنه دوَّن جميع المساهمات والخطوات المتخذة مترافقةً مع أسماء الأشخاص المسؤولين عن التنفيذ، فمثلاً يقوم أحد المشاركين بنقل ثلاثة حلول مقترحة للإدارة العليا للمصادقة، بينما يقوم مشارك آخر بمناقشة الحلول مع الأعضاء الآخرين في قسم خدمة الزبائن، ويتعهد المسجل على أن يرسل محضر الاجتماع إلى جميع المشاركين في خلال أسبوع.

ولمزيد من التوضيح عن دور المسجل، نبين في القائمة أدناه بعض النصائح والوسائل التي ترفع من أداء المسجل في شكل خطاب موجه للقارىء.

- ✓ اطلب التوضيح لتتأكد من أنك حصلت على المعلومات الصحيحة.
- ✓ دون الكلمات والمقاطع المهمة فقط. لا توجد حاجة لتسجيل كل شاردة أو واردة كما يفعل المختزل في المحكمة.
- ✓ حاول استعمال الكلمات التي قيلت، وليس تحليلك الخاص.
- ✓ اكتب بخط واضح واترك مسافة كافية بين السطور، ولتكن الكتابة على لوح أو أوراق متتابعة، وكن متأكداً أن الجميع يرى ويفهم ما تمت كتابته.
- ✓ لا بأس من إحاطة أو وضع خط تحت الأفكار الرئيسية، القرارات، المقاطع المهمة وآليات التنفيذ.
- ✓ لا تنس ترقيم الصفحات بحيث يتم متابعة المعلومات بشكل متسلسل.
- ✓ لا تحذف أفكاراً أو كلاماً لمجرد أنك لا توافق عليه.
- ✓ إذا كان الاجتماع طويلاً فعليك أن تمنح المشاركين فرصة لمراجعة ما تم تدوينه من وقت لآخر.



نستعرض فيما يلي نموذجاً لمحضر اجتماع لقسم خدمات الزبائن.

<table>
<tr><td colspan="4">محضر الاجتماع</td></tr>
<tr><td colspan="4">أهداف الاجتماع: اختيار ثلاثة حلول ممكنة لمعالجة بعض المشاكل التي اكتشفت من خلال عينة الرأي التي تم الحصول عليها المنسق لمعرفة درجة رضا الزبائن.</td></tr>
<tr><td colspan="2">الموجه: ____________
المنسق: ____________
كاتب محضر الجلسة: ____________</td><td colspan="2">الدعوة للاجتماع موجهة من: ____________
الوقت: من الساعة إلى الساعة ______
التاريخ: ____________</td></tr>
<tr><td colspan="2">الأعضاء الحاضرون
1 - ____________
2 - ____________
3 - ____________
4 - ____________</td><td colspan="2">الأعضاء الغائبون
1 - ____________
2 - ____________
3 - ____________
4 - ____________</td></tr>
<tr><td>النقاط المطروحة</td><td>ملاحظات/ نتائج/ القرارات المتخذة</td><td>الأشخاص المكلفون</td><td>المهلة</td></tr>
<tr><td>1 - استخراج قائمة من الحلول يعتمد أساسها على نتائج عينة الرأي التي أخذت لمعرفة رضا الزبائن.</td><td>أهم القرارات العشرون المعتمدة:
1 - تطوير معيار لرضا الزبائن.
2 - الإكثار من مواسم التخفيضات.
3 - إعطاء الزبائن مزيداً من قسائم التوفير.
4 - توفير منطقة بيئية خاصة.
5 - تحديد الحاجات والمتطلبات المستقبلية للزبائن.
6 - تقسيم الزبائن على مجموعتين أ و ب.
7 - استنباط خطط وأهداف بيعية أكثر إحكاماً.
8 - تأمين التدريب الكافي للعاملين الذين هم على صلة بالزبائن.</td><td></td><td></td></tr>
</table>

محضر الاجتماع (تتمة)			
النقاط المطروحة	ملاحظات/ نتائج/ القرارات المتخذة	الأشخاص المكلفون	المهلة
2 - تطوير معايير (معيار) لاختيار أفضل ثلاثة حلول.	تم اختيار ستة معايير: □ الكلفة □ احتمال النجاح □ الأثر طويل الأجل □ تقديم مزايا منافسة □ الوقت المطلوب للتنفيذ □ درجة المخاطرة لجهة خسارة المبيعات		
3 - تطبيق المعايير واختيار أفضل ثلاثة حلول.	درجات الحلول المختارة حسب المعايير باستعمال سلم درجات من 1 - 5		
	□ إعطاء وقت أكبر ودراسة خطط وحاجات المستقبل.	اسم الشخص الذي سيضع عناصر دليل مخطط البيع.	لغاية 5/15
	□ اعتماد معايير لتحديد نوعية الزبائن من الدرجة (أ) وآخر من الدرجة (ب).	الأشخاص المكلفين بوضع المعايير.	لغاية 5/15
	□ وضع برنامج لتدريب العاملين ذوي الصلة بالزبائن.	الأشخاص الذين سيضعون الخطوط العريضة للبرنامج ومناقشتها مع الزبائن.	لغاية 6/1
4 - الاجتماع القادم.			5/15

دور بقية المشاركين:



ما الذي قد يحصل في حال عدم حضور أي من المشاركين للاجتماع المقرر؟ والجواب ببساطة، لن يكون هناك أي اجتماع. وبالتالي لن يكون هناك حاجة لموجِّه يدير الاجتماع، أو لكل من المنسق والمسجل. ولكن مسؤولية المشاركين لا تقف عند حد حضورهم للاجتماع. لأن نجاح أي لقاء يعتمد على درجة الحماس والفكر الخلاّق والشعور بالمسؤولية والمشاركة الفعّالة لكل واحد من الحضور، لا سيما هؤلاء المشاركين الذين يتعين عليهم التالي:

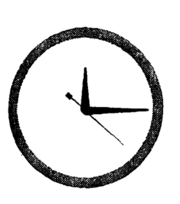
معرفة الهدف الذي عقد من أجله الاجتماع:

هناك جزء مهم على عاتق كل مشارك وهو المعرفة المسبقة للهدف المنشود من الاجتماع وذلك حتى يتسنى له التحضير اللازم له. وبالطبع فإن مسودة البرنامج المدرجة فيها الأهداف المطلوب تحقيقها تقوم بالتوضيح اللازم. وفي حال عدم حصول الأعضاء المشاركين على نسخة من البرنامج فما عليهم إلا أن يتصلوا بالشخص الذي وجه الدعوة للاجتماع. وفي حال عدم وجود دور يلعبه هذا المشارك أو ذاك، فهناك احتمال كبير بعدم مشاركته في الاجتماع.

تأكيد الحضور:

لا بد للمشاركين أن يعلموا الموجِّه (الذي وجه الدعوة للاجتماع) مسبقاً بقابليتهم لحضور الاجتماع أو عدم تمكنهم من ذلك، وفي هذه الحالة إما أن يتم تعديل وقت الاجتماع أو أن يجري تزويد هؤلاء الذين لا يستطيعون الحضور بنسخة عن محضر الاجتماع.

الحضور في الوقت المحدد:



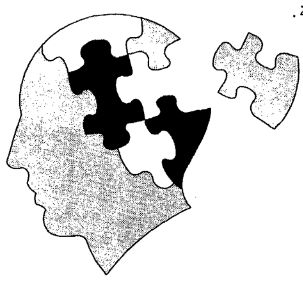
لا شيء يشكل هدراً للوقت مثل الذين يحضرون للاجتماع في وقت متأخر. فهم إما يضيعون وقت الآخرين بجعلهم ينتظرونهم أو أنهم يصلون بعد بداية الاجتماع مما يضطر الذين سبقوهم بأن يتوقفوا ويعيدوا لهم شرح ما تم بحثه قبل وصولهم.

وفي الحالتين فإن وقتاً ثميناً يكون قد ضاع سدىً. وعادة التأخر هذه أضحت مألوفة في كثير من الشركات ومع ذلك فإننا نسمع الكثير من الناس يشتكون من هدر الوقت داخل قاعة الاجتماعات.

الاحتفاظ بذهنية منفتحة والابتعاد عن الحكم المسبق للأمور:

لا بد لجميع المشاركين من أن يكون لديهم الاستعداد للاستماع إلى آراء الآخرين حتى لو لم يوافقوهم الرأي.

وأهم ما في الأمر أن يظل الذهن منفتحاً وأن لا يصدر أحكاماً على آراء الآخرين، قبل الأخذ بعين الاعتبار جميع جوانب معالجتهم للأمور المطروحة.



مساعدة المنسق في الحد من حالات التلهي وتشجيع المشاركة الفعّالة:

بالرغم من أن دور المنسق يوجب عليه التعامل مع حالات التلهي والانشغال عن فحوى الاجتماع. فمن الممكن للمشاركين مساعدته في ذلك. فمن الملاحظ من خلال المراقبة وشرائط الڤيديو التي تسجل عليها الاجتماعات أن الأحاديث الجانبية تنتقل عدواها بسرعة. فما أن يبدأ بها أحد المشاركين حتى تعم جميع أرجاء الغرفة. وعلى المشاركين أن يساعدوا المنسق بعدم الانجراف في هذه المناقشات الهامشية. وهذا يتم برفضهم لمناقشة أي أمر خارج موضوع الاجتماع كأمور الرياضة، وأحاديث الطقس واقتناء السيارات الجديدة لا سيما أن هناك متسع من الوقت لهذه الأحاديث الخاصة خارج قاعة الاجتماعات.



مشاركة الآخرين في الأفكار المفيدة:

مما لا ريب فيه أن المشاركين إنما دُعوا للحضور ليغنوا بمعرفتهم وخبرتهم عناصر البرنامج التحضيري، وذلك من خلال مداخلاتهم في المناقشات واستنباط الأفكار.

وإن تسمية الذين يحضرون الاجتماعات بالمشاركين لم تأت من فراغ وإنما لسبب واضح هام.

الدعم والتأييد لإنشاء قواعد أساسية وخطوط منهجية للاجتماعات:

يقع على كاهل المشاركين كما هو حال الموجِّه والمنسق مسؤولية الالتزام بالقواعد الأساسية المتبعة، والتي يتم وضعها لجعل الاجتماعات فعالة ومنتجة بشكل أكبر. وفي حال اتباع هذه القواعد فإن الفرصة ستتاح لكل عضو مشارك لتحقيق أهداف الاجتماع بسرعة، ومن ثم الانصراف لعمل أكثر أهمية.



المساعدة في الحصول على اجماع المجموعة:

من البديهي أن تنصبّ جهود المشاركين نحو تحقيق أهداف الاجتماع. وحتى عند اختلاف الآراء فإن على كل شخص التفكير في طريقة تجعل المجموعة تصل إلى اتفاق تام.

لنرَ كيف اختتم موجِّه الاجتماع الجلسة:
يتم تلخيص القرارات المهمة وآليات التنفيذ المقررة خلال الاجتماع. بمساعدة كاتب محضر الجلسة. ومن ثم يقرر الموجِّه تأجيل الموضوعات التي لم تسنح الفرصة لمعالجتها إلى الاجتماع القادم. وفي نهاية الاجتماع يقوم الموجِّه بتوجيه الشكر للحاضرين على مساهماتهم خلال الجلسة.

ورقة عمل الفصل الخامس

توجيه الاجتماع

ليستعرض القارىء في ذهنه الأشخاص الأكثر فعالية وتنظيماً وكانوا موجِّهين ناجحين للاجتماعات من ضمن الذين عمل معهم في السابق.

1 - ثم يضع القارىء قائمة بالممارسات التي لاحظ أن موجِّهي الاجتماعات يقومون بها وهي التي بدورها أدت أكثر من غيرها إلى جعل هذه الاجتماعات فعّالة، ولماذا؟

الأمثلة	لماذا؟

2 - وبالعكس يتم تنظيم قائمة أخرى فيها أمثلة عن ممارسات معينة قام بها موجِّهو الاجتماعات، وانعكست نتائجها السلبية على الاجتماعات ولماذا؟

الأمثلة	لماذا؟

3 ـ ما هي أكبر التحديات المحتملة التي يمكن أن يواجهها المنسق في أي اجتماع، وكيفية التصدي لها ومعالجتها؟

التحديات التي يواجهها المنسق	أفضل الطرق لمعالجتها

4 ـ ما هي أهم ثلاثة أمور يجب تذكرها عند قيادة أي اجتماع قادم، أو عند المشاركة فيه؟

(أ) ____________________

____

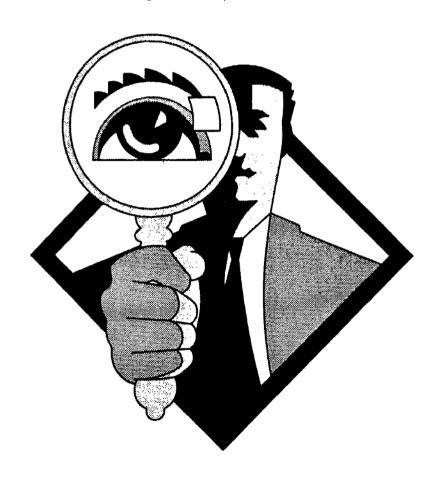
(ب) ____________________

____

(جـ) ____________________

____

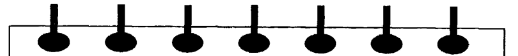
تقييم الاجتماع



نستنتج من بحثنا المستمر في سبيل التطور والتقدم أن جمع المعلومات هو الذي يساعد على بناء القرارات الإنسانية. ولكن في دنيا الأعمال يتوجب سماع آراء الزبائن، ومن ثم اعتماد السبل التي تؤدي للتطوير المستمر في العمل وللحصول على رضا الزبائن.

فإذا ما تم افتراض أن جميع المشاركين في أي اجتماع عمل كزبائن، فإن موجِّه الاجتماع يستطيع تطبيق المفاهيم المتعلقة برضا الزبائن والتطوير المستمر لكي يجعل نتيجة الاجتماعات أكثر فعالية، ولهذا تعتبر عملية تقييم الاجتماعات من المكونات الضرورية لهذا الجهد المستمر.

لقد حان الوقت الآن لنتوقف عند هذا الحد ونجري عملية تقييم لما أُنجز سابقاً. وهذا يتم في الحالات الآتية:



- **تمَّ تحقيق الأهداف المرجوة من الاجتماع.**
- **هناك معلومات إضافية لا بد من الحصول عليها قبل إجراء أي تقدم آخر.**
- **هناك حاجة لأخذ رأي الأشخاص الخبراء الذين لم يشاركوا في حضور الاجتماعات السابقة وذلك قبل اتخاذ القرارات النهائية.**
- **بروز حاجة المشاركين في الاجتماع لمزيد من الوقت لمراجعة المواضيع أو مناقشتها مع الآخرين.**
- **بعض المتغيرات التي قد تفرض التعديل في القرارات المتخذة.**
- **لا يوجد وقت كاف لمعالجة ماهية المواضيع بشكل صحيح.**
- **بروز احتمال بان مجموعة فرعية أو فريق عمل خاص قد يكون لديهم المقدرة على حل الأمور بشكل فعّال أكثر من الصيغة الحالية التي تعالج بها الأمور أي (الاجتماعات).**
- **التوتر المتصاعد الذي يحول دون إنجاز بنّاء لتحقيق الأهداف المتوخاة.**

تقييم المشاركين:

نعرض فيما يلي طريقتين للحصول على آراء المشاركين وتقييمهم. الأول عبارة عن استبيان مكون من حالات معينة يطلب فيها وضع علامة لكل هالة على سلم درجات من 1 ـ 5 كما تم إعداد قسم آخر للملاحظات والاقتراحات يعبر فيه المشاركون عن آرائهم.

جدول تقييم المشارك رقم (1)					
اسم الموجِّه:			تاريخ الاجتماع:		
يرجى إيضاح الدرجة التي يمكن أن تعطى لكل من العبارات التالية:					
	درجة منخفضة جداً		درجة متوسطة		درجة عالية جداً
1 ـ مستوى الإعداد والتحضير للاجتماع من قبل الموجِّه.	1	2	3	4	5
2 ـ اتباع الموجِّه البرنامج التحضيري ومستوى المصداقية.	1	2	3	4	5
3 ـ تشجيع المنسق لمشاركة كل الأفراد.	1	2	3	4	5
4 ـ ضبط المنسق الوقت المحدد لكل فترة من البرنامج.	1	2	3	4	5
5 ـ درجة استعداد الكاتب للاجتماع	1	2	3	4	5
6 ـ هل كان كاتب الاجتماع يراجع باستمرار ليتأكد من أن المعلومات التي جرى تدوينها صحيحة.	1	2	3	4	5
7 ـ درجة استعداد المشاركين للاجتماع.	1	2	3	4	5
8 ـ هل أتيحت الفرصة للمشاركين ليعبروا عن آرائهم وأفكارهم بشكل صريح.	1	2	3	4	5
9 ـ هل ظلَّ تركيز المشاركين منصباً على عناصر البرنامج التحضيري.	1	2	3	4	5
10 ـ هل كان المشاركون على دراية بالمسؤوليات وبما يجب تنفيذه.	1	2	3	4	5
ملاحظات/ اقتراحات: لا يزال البعض من المشاركين لا ينصتون بشكل كامل ويحبون أن يسيطروا على جو المناقشة. لذلك لا بد من اتخاذ عمل ما لضبط تصرفاتهم. لقد تسببوا في قطع حديث الآخرين عدة مرات.					

في جدول التقييم رقم 1 حصلت أربع من النقاط السبع الأولى على أعلى درجة، بينما حصلت النقاط الثلاث الباقية على الدرجة التالية. أما الملاحظات المدونة أدناه فهي تمهد السبيل لتطوير الاقتراحات. إن استعمال سلم للدرجات هو أداة هامة للمقارنة بين اجتماع وآخر ويعطي المستعمل فرصة لمتابعة التطور المستمر، وتحسين الأداء في الاجتماعات.

التوجه الثاني يعتبر بدرجة كبيرة تقييماً أكثر انفتاحاً بحيث يتوجه بالسؤال إلى المشاركين ليدرجوا أو يسجلوا بأنفسهم النواحي الإيجابية والسلبية في الاجتماع الذي حضروه، وذلك في حقلين منفصلين. ويضاف لهذا النموذج قسم للملاحظات والاقتراحات.

ولاستمرار تطوير المنهج الذي سار عليه اجتماع قسم خدمات الزبائن اقترح أحد العاملين بالقسم أن يتم التقييم من قبل أفراد المجموعة الذين شاركوا في الاجتماع الأول بقوله: «نحن بحاجة لإلقاء نظرة على ما أنجزه فريقنا وأن نعرف مقدار مساهماته»، وأردف قائلاً: «هذا سيعطينا الفرصة لنقرر فيما إذا كانت مجريات اجتماعنا قد كانت ناجحة وفعّالة».

وفيما يلي عرض لنتائج التقييم نموذج رقم 2.

تقييم المشارك رقم (2)

الموجه: ________ تاريخ الاجتماع: ________

من فضلك (وبكل صراحة) اذكر أمثلة محددة من الإيجابيات والسلبيات لهذا الاجتماع الذي عُقِد.

الإيجابيات	السلبيات
- مشاركتي بالاجتماع.	- كان من الممكن اختصار الوقت المخصص للاجتماع.
- القواعد الأساسية.	- هناك حاجة لضبط أكثر لهؤلاء الذين يسيطرون على مجرى الحديث.
- الالتزام بعناصر البرنامج.	
- الإشادة بفكرة وجود منسق.	
- الحلول المعتمدة.	
- طريقة الاختيار.	

اقتراحات إضافية:
بالنهاية يعتبر اجتماعاً جيداً. شكراً لدعوتي لإبداء الرأي.

من خلال النظر في الملاحظات يبدو لنا أن نموذج التقييم رقم (2) قد حظي بمداخلات أكبر من قبل المشاركين، وهو يُظهر بكل وضوح ما جرى بشكل جيد، وما هو المطلوب تحسينه.

ويمكن اعتبار النموذج أداة فعّالة عندما تكون هناك رغبة أو (نيّة) للمشاركين في أن يأخذوا بضع دقائق ليناقشوا التقييم، لا سيما أن كل واحد منهم يركز على موجبات الموافقة والمعارضة.



ولكن لسوء الحظ هذه الإيجابيات والسلبيات الموجودة في هذا النوع من التقييم لا تعتمد على سلم درجات يمكننا من مقارنة الاجتماعات بعضها ببعض، ولا حتى أن نراقب أو (نلاحظ) التقدم الحاصل كما رأينا في مثال النموذج الأول. وعلى كلٍ فإننا نمنح القارىء الفرصة لكي يجرب النموذجين ويعتمد النموذج الأكثر ملاءمة له. وفي الواقع، قد يكون من الضروري اعتماد النموذجين معاً.

نتوجه الآن لنلقي الضوء على نوع آخر من التقييم، وهو الذي يجب أن يقوم به الموجِّه بشكل مستقل وذلك بعد نهاية الاجتماع.

التقييم الشخصي لموجِّه الاجتماع:

إن الموجِّه يتحمل مفاتيح المسؤولية لتحقيق النتائج المرغوبة والأهداف المرجوة. كما أن عليه أن يقوم أداءه الشخصي حول طريقة قيادته للاجتماع. وباستعمال النموذج التالي في حال كون القارىء يمارس دور الموجِّه يتم تحديد درجة توافقه مع كل عبارة فيها شرح لاجتماع معين انعقد تحت إشرافه. وهذا يتم بوضع دائرة حول درجة الإجابة على سُلَّم الدرجات من 1 ـ 5.

	أبداً		أحياناً		دائماً
1 ـ أنا متأكد من ضرورة عقد الاجتماع. ..	1	2	3	4	5
2 ـ أنشأت بنية الاجتماع بحيث تكون ملائمة لمتطلبات وأهداف الاجتماع (معلومات، حل المشاكل، اتخاذ القرارات، إلخ).	1	2	3	4	5
3 ـ أطلب من الذي بيده القرار النهائي أن يكون حاضراً عندما يكون الاجتماع مخصصاً لاعتماد القرارات.	1	2	3	4	5
4 ـ أتأكد من حضور عدد مناسب من الأشخاص ذوي الأهمية (أصحاب الخبرات ذات العلاقة، الذين تؤثر عليهم المشاكل، أو الذين يحتاجون لمعرفة المعلومات).	1	2	3	4	5
5 ـ أتأكد من حصول جميع المشاركين بصورة مسبقة على البرنامج التحضيري الذي يشرح بنية الاجماع (المضمون والشكل).	1	2	3	4	5
6 ـ أحدد بكل وضوح وبشكل مسبق أهداف الاجتماع (بحيث يأتي المشاركون ولديهم نفس التوقعات). ..	1	2	3	4	5
7 ـ أطلب من المشاركين (الأشخاص المناسبين والمسؤولين عن عناصر محددة في البرنامج) أن يكونوا مهيئين بشكل كاف.	1	2	3	4	5

	أبداً		أحياناً		دائماً
8 ـ أنا أُعلم المشاركين عن ما يجب جلبه وكيف يكون تحضيرهم.	1	2	3	4	5
9 ـ أُعلم جميع المشاركين بأدوارهم المحددة في الاجتماع (منسق ـ كاتب للمحضر ـ مشارك ـ إلخ).	1	2	3	4	5
10 ـ عندما أبني شكلاً للاجتماع فإني آخذ بعين الاعتبار حجم المجموعة، هدف الاجتماع والخطوات الواجب اتخاذها بشأن كل عنصر من عناصر البرنامج التحضيري.	1	2	3	4	5
11 ـ أتأكد من أن ترتيب المقاعد والكراسي مناسب (بشكل يخدم نوعية الاجتماع).	1	2	3	4	5
12 ـ أتأكد من أن مستويات الضوء والحرارة ملائمة، وكبح مستوى الضوضاء الخارجية التي تشتت الانتباه إلى أدنى مستوى.	1	2	3	4	5
13 ـ أتأكد من وجود كافة المستلزمات والأجهزة الضرورية، وأتثبت من درجة جاهزيتهم قبل الاجتماع.	1	2	3	4	5
14 ـ أتأكد من صحة جميع عناصر البرنامج التحضيري (كتابة واضحة، مساندة للأهداف، موقتة بشكل صحيح، مرتبة بشكل فعّال)	1	2	3	4	5
15 ـ أبدأ الاجتماع وأنهيه في الوقت المحدد.	1	2	3	4	5
16 ـ أتأكد من وضوح القواعد الأساسية، درجة المشاركة المطلوبة، والأهداف المحددة.	1	2	3	4	5
17 ـ في الاجتماعات المخصصة لحل المشاكل، هل أوضح ماهية المشكلة المطروحة وهل أُقدم طرق لحلها.	1	2	3	4	5

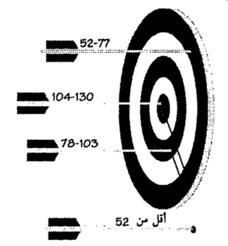
	أبداً				دائماً
18 ـ في الاجتماعات التي تتخذ فيها القرارات، هل أتأكد من استيعاب الجميع وأتقبل مراحل اتخاذ القرارات والسلطة النهائية.	1	2	3	4	5
19 ـ أساعد المجموعة على تقييم الأداء خلال الاجتماع وأتدخل لعمل التغيرات الضرورية.	1	2	3	4	5
20 ـ أتأكد من أن الجو العام للاجتماع ملائم للمناسبة (رسمي أو غير رسمي).	1	2	3	4	5
21 ـ في الاجتماعات التي تتطلب المشاركة هل أطلب من الجميع المساهمة (بدلاً من أن يتفرّد قلة من الحاضرين بالكلام).	1	2	3	4	5
22 ـ أتأكد من أن جميع العناصر قد استوفت حظها من النقاش وخُتِمت (تم تلخيصها، التأكد من استيعابها، توزيع المسؤوليات، وصيغة التقارير الملحقة. إلخ).	1	2	3	4	5
23 ـ أتثبت من أن التصرفات الفوضوية (الكلام الهامشي، الحضور المتأخر، المجابهات الشخصية) تواجه بشكل فعّال.	1	2	3	4	5
24 ـ أقوم بتلخيص الأهداف المتفق عليها، ووسائل التحضير المعتمدة. (متضمنة التحضير للاجتماع القادم وموعده).	1	2	3	4	5
25 ـ أتأكد من أن محضر الاجتماع تم توزيعه بوقت معقول.	1	2	3	4	5
26 ـ أقوم بتبليغ النتائج على اللذين يجب أن يكونوا على علم بها.	1	2	3	4	5

مجموع النتائج : ________________

ويُعلم الموجِّه المشاركين بأنه سيكمل تعبئة النموذج الخاص بأدائه خلال الاجتماع، وذلك حتى يستطيع تطوير مهاراته كما أنه يطلب من كل واحد منهم أن يعبئ النموذج الخاص به والمتعلق بتقييم الأداء.

تأويل (تفسير) العلامة:

إذا كانت علامة الموجِّه في نموذج التقييم الشخصي تتراوح ما بين 104 ـ 130 درجة فيمكن القول إن هناك دليل ضعيف حول وجود ما يدعو للقلق بخصوص قدرة الموجِّه في قيادة اجتماع مثمر. أما في حال كانت العلامة تتراوح ما بين 78 ـ 103 فيمكن القول إن هناك بعض الأدلة حول وجود ما يدعو للانتباه لا سيما في حال وجود علامة ضعيفة جداً لثلاث وحتى خمس إجابات. أما في حالة بلوغ العلامة ما بين 52 ـ 77 فيجب التفكير جدياً في أمر ارتقاء مستوى القيادة لدى الموجِّه وذلك قبل حلول موعد الاجتماع المقبل. أما إذا انخفضت العلامة دون مستوى 52 درجة فإن على الموجِّه أن يجعل من تحسين أدائه الشخصي في الاجتماعات أولوية ملحة.



هذا النموذج الشخصي للتقييم ما هو إلا مؤشر عام حول جاهزية الموجِّه في إدارة اجتماع منتج. وإن ما يرمي إليه هذا النوع من التقييم هو للمساعدة في بدء عملية يتم فيها فرز الحالات والتصرفات التي يجب على الموجِّه التخلص منها حتى لا تؤثر على فعالية إدارته في الاجتماعات.

والآن لنلقِ نظرة على أداة مشابهة في التقييم وهي خاصة بالمشاركين.

نموذج تقييم الأداء الخاص بالمشاركين :

إذا كان القارىء من ضمن قائمة المشاركين فإنه مدعو للنظر في العبارات التالية حول مستوى مشاركته الشخصية في الاجتماع. ويمكن للقارىء وضع علامة لنفسه على سُلَّم الدرجات المقابل لكل واحدة من العبارات.

يرجى وضع دائرة حول أحد الأرقام من 1 ـ 5 لكل إجابة.

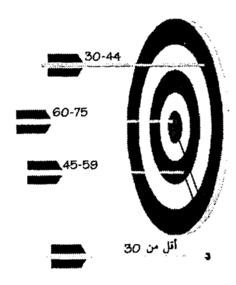
العبارة	أبداً (لا)		أحياناً		دائماً
1 ـ أتأكد من فهم مغزى الاجتماع قبل موعده.	1	2	3	4	5
2 ـ المعرفة الأكيدة بالدور الذي عليّ القيام به في كل اجتماع أحضره.	1	2	3	4	5
3 ـ أعطي علماً بنيتي في الحضور قبل موعد الاجتماع.	1	2	3	4	5
4 ـ قبل حضوري للاجتماع، أكمل جميع التحضيرات اللازمة (البحث عن المعلومات ودراستها بعد الحصول عليها).	1	2	3	4	5
5 ـ أحضر في الوقت المحدد.	1	2	3	4	5
6 ـ لا أشجع المحادثات الجانبية خلال الاجتماع.	1	2	3	4	5
7 ـ لا أترك الاجتماع لمعالجة الأمور غير المستعجلة.	1	2	3	4	5
8 ـ إذا كنت غير متأكد من أي أمر تمت مناقشته فإني لا أتردد في السؤال عنه.	1	2	3	4	5
9 ـ أنا منفتح على الأفكار المشتركة للأعضاء الآخرين.	1	2	3	4	5
10 ـ أنا مستمع جيد خلال الاجتماع.	1	2	3	4	5

	أبداً (لا)		أحياناً		دائماً
11 ـ أنا مشارك نشِط في المناقشات المفتوحة، لا سيما إذا كان في جعبتي شيء ذو معنى أستطيع إضافته.	1	2	3	4	5
12 ـ إذا شعرت بأن الاجتماع قد حاد أو ابتعد عن المواضيع المقررة فإنني أحاول أن أعيد النقاش لما كان يتم بحثه.	1	2	3	4	5
13 ـ أُنفذ أسلوب المعالجة الذي وافقت عليه.	1	2	3	4	5
14 ـ أُشارك بأفكاري مع موجّه الاجتماع بغية تحسين الأداء.	1	2	3	4	5
15 ـ أقوم بإيصال المعلومات المهمة المتولدة عن الاجتماع لكل من يهمه الأمر.	1	2	3	4	5

مجموع الدرجات ______________________

تأويل العلامة:

إذا حصل الشخص المشارك على علامة ما بين 60 ـ 75 درجة فإنه يمكن القول بوجود دليل ضعيف حول فاعليته بشأن وظيفته كمشارك فعّال في أي اجتماع. أما في حال راوحت العلامة بين 45 ـ 59. فنستطيع القول بأن هناك ما يدل على بعض القلق، لا سيما إذا حصلت ثلاث لخمس إجابات على علامة منخفضة جداً. وإذا بلغت العلامة بين 30 ـ 44 درجة فلا بد من التفكير بشكل جاد لتحسين التصرفات الشخصية المتعلقة بالاجتماع وذلك قبل انعقاد اللقاء القادم. وإذا ما تدنت العلامة إلى ما دون 30 درجة فسيصبح رفع مستوى التصرفات الشخصية المتعلقة بالاجتماعات ضرورة قصوى.



ومع ذلك فإن هذا النموذج الشخصي المتعلق بتقييم الأداء ما هو إلا مؤشر ذو دلالة عامة لمدى جاهزية وقابلية أي مشارك في أن يكون إسهامه فعالاً في الاجتماعات. والغاية من هذا التقييم هو المساعدة على أن يبدأ الشخص المعني بالتقييم بمعرفة التصرفات التي تنقص من فاعلية كمشارك في الاجتماعات والعمل على التخلص من هذه التصرفات.

أما المنسق وكاتب محضر الاجتماع فإن لهما نموذجهما الخاص بالتقييم الشخصي الذي ينبغي عليهما القيام به، وهذه النماذج موجودة في الملحق.

وفي وقت لاحق يتناول كلاً من المنسق وكاتب الاجتماع البحث في النتائج التي توصلوا إليها من خلال نماذج التقييم، ويصفون المعلومات التي تم التوصل إليها بواسطة هذا التقييم بأنها عظيمة، ومدى مساهمتها في التخطيط لاجتماعات أكثر إنتاجية في المستقبل.

كم مرة يجب علينا تقييم الاجتماعات؟

إن الحكم على هذا الأمر متروك للموجِّه. فإذا كان يطلب من المشاركين باستمرار تعبئة هذا النموذج فإن هذا يدفعهم إلى فقدان الاهتمام بالنموذج وعدم إكماله، بل وعدم الإجابة عليه بشكل أمين. ومن ناحية أخرى فإن تعبئة النماذج بشكل متكرر قد يقود المشاركين إلى الاعتقاد بأن الموجِّه يهتم فقط بردود الأفعال وليس بملاحظاتهم.



وهكذا فإن الموجِّه هو الحَكَم في هذا الأمر. وعليه أن يتذكر بأنه يجب عليه أن يمارس نوعاً من المراجعة الدورية للاجتماعات لعل الأمر يستلزم بعض التعديل، حيث يجب أن لا ننسى أن هناك دوماً متسع لتحقيق شيء من التقدم نحو الأفضل.

ورقة عمل الفصل السادس:

تقيم اجتماعك بصورة فعّالة

1 ـ استناداً إلى نموذج العلامات الخاص بتقييم دور الموجِّه، يطلب منك تحديد ثلاثة طروحات رئيسية تخص اجتماعاتك. كذلك قم بشرح البدائل لمعالجة هذه الطروحات في اجتماعاتك القادمة. (قد ترى من المناسب أن تناقش هذه الطروحات الهامة مع الذين سبق وشاركوا معك في اجتماعات سابقة، وذلك لكي تتمكن من جمع اقتراحات إضافية).

طروحات هامة/ اهتمامات	طرق المعالجة

2 ـ بالرجوع إلى عينة العلامات التابعة لتقييم أداء المشاركين، حاول أن تتوصل إلى ثلاثة تصرفات صادرة عن المشاركين، والتي تعتقد أنها تحتاج إلى شيء من التطوير مع إيضاح الطرق اللازمة لذلك؟ (لا بأس من مناقشة هذا الأمر مع من سبق واشتركت معهم في اجتماعات سابقاً فقد يكون لرأيهم دور في إضافة اقتراحات أخرى).

تصرفات المشاركين في الاجتماع	طرق لتحسينها

3 ـ ماذا قدّم التقييم من انجازات من حيث (التبصر) التمعن والامكانات المتاحة للتطور

الخلاصة (الموجز)

إن معظم الاجتماعات تفتقد إلى التنظيم بالإضافة إلى كونها غير منتجة. فهي مضيعة للوقت (أي المال) وتؤدي إلى سوء التفاهم.

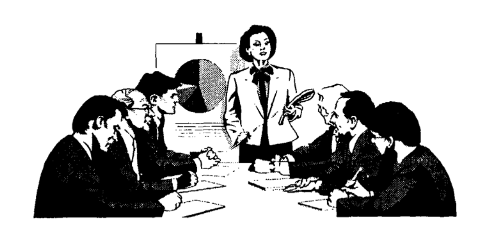
لذلك ما الذي يمكن عمله للتخلص من الأنشطة غير المجدية في الاجتماعات؟ يمكنك اتباع ما يلي:

- إيجاد بدائل للاجتماعات.
- التغلب على الانزلاقات الشائعة مثل التصرفات المشاكسة.
- اتباع الخطوط الرئيسية لإدارة اجتماع مثمر.
- تعلُّم كيفية تقييم أداء الاجتماعات.
- الاكثار من تطبيق الخطط ذات الطبيعة العمالية.

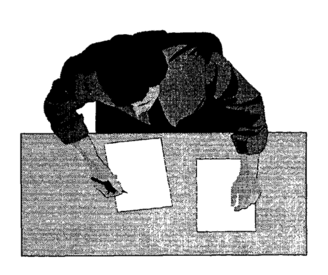
في عالم الأعمال المتداخل، تتطلب الاجتماعات بطبيعتها تركيزاً أكبر وتوجهاً أكثر التزاماً، وفي حال كون القارىء يقوم بأي من الأدوار الأربعة (موجه، منسق، كاتب أو مشارك) فإنه يستطيع أن يحصل نتائج ملموسة.

لقد حان وقت التغيير:

آن الأوان للبحث في إمكانية التحضير للاجتماع والأمر يبدأ عند تخطيط أهداف للاجتماع المرتقب ووضع عناصر لتحقيق هذه الأهداف. خذ بعض الوقت للتخطيط والتنسيق وستنجح في إنشاء ركيزة لاجتماع مثمر وفعّال.

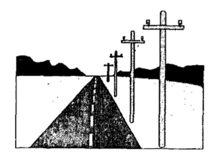


كما حان الوقت أيضاً للنظر في كيفية تسيير دفة الاجتماع. حيث يشكل الجميع (موجّه، منسق، كاتب ومشاركون) خلية عمل قيادية متماسكة، وقوة دفع لديناميكية المجموعة بالإضافة إلى تسجيل فعّال للمعلومات، حتى يكون ذلك رافداً لتبادل الآراء والأفكار. كما يتعاون الجميع للتأكد من أن كل واحد من المشاركين يظل على نفس الموجة مع الباقين.



كذلك حان الوقت للنظر في تقييم الأداء خلال الاجتماع حيث الزبائن (المشاركون) يحددون مواطن المشاكل التي يمكن معالجتها وتحسينها وذلك بمناقشة ما يجب عمله وما لا يجب عمله. وهذا يتطلب تقيم الاجتماعات ورفع مستواها، وعندها ستلبي تلك الاجتماعات الحاجات التي انعقدت من أجلها.

الطريق إلى اجتماعات أكثر فاعلية:



عندما تسير الطريق نحو اجتماعات ذات وقت أقصر، وإنتاجية أكبر، نضع بين يدي القارئ بعض الإرشادات الختامية لتساعده في جعل اجتماعاته أكثر فاعلية.

- خصِّص وقتاً للتدريب ومناقشة الأدوار وتحديد مسؤوليات الموجِّه، المنسق، الكاتب والمشاركين.
- قم بإجراء نوع من التقييم الدوري للمنحى الجديد لاجتماعاتك لتقرر بنفسك مدى فاعليتها خلال فترة من الزمن.
- حاول أن تضع البرنامج التحضيري ووقائع الاجتماع على البريد الإلكتروني لترى ما إذا أصبحت هذه الطريقة تعمل بشكل أفضل من مداولة الأوراق بين الجميع.
- راقب باستمرار مقدار التوفير في الوقت والمال عند ممارستك لهذا الأسلوب الجديد من الاجتماعات.
- ابعث برسالة واضحة تعبِّر عن التزامك، وذلك عند البدء بالاجتماع وإنهائه في الوقت المحدد.
- ضع لوحين إرشاديين في بداية كل اجتماع، واحد يذكر فيه البرنامج وعناصره، والآخر توضح فيه القواعد الأساسية.



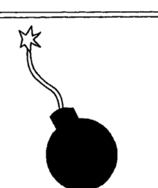
مشاكل (معضلات) شائعة وحلولها بالنسبة لمنسق الاجتماع

إن استمرار المنسق كعامل مؤثر في أي اجتماع يكمن في وقوفه على الحياد، وهو بذلك يستطيع أن يتعامل مع أي حالة راهنة. ولعل أفضل طريقة لكي يلعب المنسق دوره جيداً هو في فهم أساس المعضلات في الاجتماعات بشكل خاص ومن ثم انتقاء الرد المناسب من ضمن الخيارات الموجودة.

إن دور المنسق بقدر ما هو مطلوب أن يكون حازماً بقدر ما يجب أن لا يكون مسيطراً أو موجهاً. وعلى كل حال فإن واجب المنسق أن يشجع على فعل الأمور الصحيحة بقدر ما يحفظ مسار المجموعة عند الحاجة، ومن دون أن يعيق الآلية التي يسير عليها الاجتماع.



فيما يلي بعض الأمثلة لنموذج المشاكل التي نشاهدها، وسبب ظهورها، وبعض الردود المناسبة من قبل المنسق.



مشكلة:

المحادثات الجانبية

أحد المشاركين يغرق في محادثات جانبية إلى درجة التشويش على مجرى الاجتماع.

لماذا؟

الجواب لأن المشارك ربما:

- يشعر بالحاجة إلى إدراج عنصر منفصل تماماً عن برنامج عمل الاجتماع.
- لديه حاجة ملحَّة تجعل باقي العناصر المطروحة للبحث أقل أهمية.
- تولَّد لديه شعور بأنه لم يُنصت إليه أثناء مناقشته لموضوع يتعلق بفحوى الاجتماع.
- يشعر بالضجر من الاجتماع وعنده شعور بعدم الحاجة لوجوده في قاعة الاجتماع.
- يميل بشخصه بأن يكون ملفتاً للانتباه.

ملاحظة للخيار بين التعديل أو ابقاء الصيغة الأصلية.



الحلول:

كمنسق يمكنك استعمال الحلول التالية:

- توجه للمشارك بالحديث: «إذا كان لديك فكرة ما، فلماذا لا تشارك فيها باقي المجموعة».

- قم من مجلسك وتمشى بشكل عادي حتى تصبح قريباً من المشاركين في الحديث الجانبي، وهذا غالباً ما يكون كفيلاً بإنهاء محادثتهم.

- قم بمناداة الشخص المشارك بالاسم، واسأله: «هل نضيف الموضوع المناقَش إلى جدول الأعمال».

- أعد شرح إحدى النقاط التي جرت مناقشتها، واطلب من المشارك المعني إبداء الرأي حولها.

مثال: «فلان»، أعتقد أننا نحمل آراء مختلفة بشأن الترتيب الجديد للمكتب. ماذا تعتقد؟».

- اعرض على المشارك الاقتراح التالي: «يبدو لي أن الأمر الذي تناقشه مهم للغاية، ربما نستطيع أن نقرر له اجتماعاً آخر حتى نتفرغ لمناقشته».





مشكلة:

المشارك الهادئ، أو الخجول

هناك مشارك تعتقد أنه لا يشارك كما هو مفترض فيه.

لماذا؟

- كونه خجولاً، متردداً أو لا يشعر بالأمان.
- ليس لديه رأي محدد حول الموضوع قيد المناقشة.
- يشعر بالضجر.
- يشعر بالاستعلاء.
- ليس لديه هدف من وجوده بالاجتماع.
- لم يفهم المواضيع التي تمت مناقشتها.
- كان منشغلاً بالآخرين الذين يطرحون أموراً خارجة عن البرنامج المقرر.
- لديه مشاكل شخصية مع المشاركين الآخرين في الاجتماع.



الحلول:

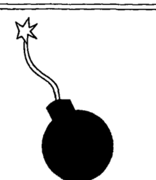
- اسأل سؤالاً بسيطاً مع النظر في عيني الشخص المشارك.
- ضع الشخص المشارك ضمن نشاط مجموعة نقاش جزئية مع مشاركين آخرين.
- اطلب من المشارك أن يقدم للمجموعة خلاصته عن النقاش الذي جرى ضمن المجموعة الجزئية.
- أظهر له تقديرك بمساهماته بشكل فوري ومخلص، واعمل على تشجيعه بشكل أكبر.

مثال: نشكر هذا المشارك باسمه مرة ثانية وذلك لمساهمته برأيه في المشروع الجديد ونطلب منه (أو منها) أن يفصح عن الدور الذي يحب (أو تحب) القيام به عندما يتم النقاش حول توزيع الأدوار أو المسؤوليات.



- استفسر خلال الاستراحة، أو على انفراد، عن الأسباب الخاصة التي تدفع هذا المشارك لأن يكون هادئاً لهذه الدرجة.
- اسأل سؤالاً واطلب من كل مشارك أن يأخذ دوره في الإدلاء برأيه.

مثال: أريد أن أسمع من المجموعة كلها، بحيث يتمكن كل واحد أن يكون له رأي، سواء بالموافقة أو المعارضة بشأن نظام الكمبيوتر الجديد.



مشكلة:

المشارك كثير الكلام

مشارك يتكلم كثيراً، بصورة غير مترابطة، وعادةً ما يتملك مساحة الكلام.

لماذا؟

لأن المشارك ربما:

- يحتاج لكثير من الانتباه بطبيعته.
- لم يستعد ويُحَضِّر للاجتماع.
- استعد للاجتماع بشكل زائد عن الحد المطلوب.
- يملك الكثير من مفردات الكلام ويحب أن يتباهى بذلك.
- يكون الشخص الذي يملك أعلى سلطة (وهذه دوماً من أصعب الحالات، ولكن مواجهتها تتم من غير إزعاج وذلك بالرجوع إلى جدول الأعمال والقواعد الأساسية).
- رغبة هذا النوع من المشاركين في إظهار معرفته الواسعة في مواضيع أخرى.



الحلول:

- الق نظرة سريعة على ساعتك خلال قيام المشارك بالحديث.

- قم بتوجيه الشكر للمشارك على الملاحظات التي أبداها. وعندما يتوقف قليلاً لاسترجاع أنفاسه، أعد تركيز الانتباه بالتأكيد على برنامج الاجتماع، والنقاط ذات العلاقة، ومحدودية الوقت المخصص.

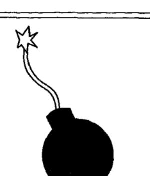
مثال: «هذه ملاحظات مثيرة للاهتمام، والآن لعلنا نستطيع التركيز مرة ثانية على العنصر الثالث من برنامجنا».

- اطلب من المشارك أن يوضح الكيفية التي يرى فيها أن ملاحظاته قد أضافت شيئاً، أو أغنت النقاش الذي كان دائراً.

مثال: يخاطب الموجِّه المشارك باسمه، ويطلب منه ما إذا كان قادر على مساعدة المجموعة في فهم الكيفية التي تساعد فيها النقطتين اللتين طرحهما هذا المشارك في الوصول إلى قرار مشترك.

- ويمكن التدخل بهذه العبارة: «هذه نقطة ملفتة للنظر. والآن دعنا نرى كيف تنظر إليها باقي المجموعة».

- قم بتذكير كل فرد بأن هناك وقتاً محدداً لكل عنصر من عناصر البرنامج التحضيري.



مشكلة:

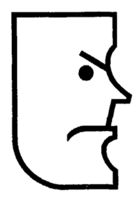
المشارك المعارض بشكل زائد عن الحد.

مشارك كثير الجدال والإزعاج.

لماذا؟

لأن المشارك ربما:

- لديه نزعة عدائية.
- طباعه عادية على الغالب ولكنه يشعر بالاستفزاز لدى سماعه آراء الآخرين، أو عندما يتم مناقشة أحد الأمور المتعلقة بالاجتماع على نحو خاص.
- كونه من النوع الذي يحب الظهور، ويجب الاستماع إليه.
- لا توجد لديه القابلية لطرح اقتراحاته بشكلٍ بنّاء.
- حساسيته من مواضيع أخرى، أو شعوره بأنه مُتَجاهَلاً من قِبل غيره.



الحلول:

- يتم إعادة صياغة ملاحظات المشارك بدون حشو زائد. وبعد رده على صيغتك المعدَّلة، يتم تلخيص وجهة نظره بعبارات موضوعية.

مثال: «الذي أفهمه من كلامك أنك تعتقد أن هذا قد يكون مكلفاً على المدى البعيد».

- فتش عن المزايا الواردة في إحدى النقاط التي طرحها المشارك، وأظهر موافقتك (أو دع ذلك للمجموعة) ومن ثم يتم الانتقال لموضوع آخر.

مثال: «السيِّد فلان، إن إشارتك للوقت اللازم لعمل ذلك هي في محلها، ويمكن أن نستكشفها بشكل مفصل في خلال دقائق. أتوجه بشكري لك على اهتمامك بالأمر، وأتمنى منك أن تورد للمجموعة تفاصيل أكثر في وقت لاحق، فيما يختص بالموضوع المتعلق بـ... فبالرغم...».

- ركِّز ردّك على مضمون ملاحظات المشارك، لا على هجومه.

مثال: «السيِّد فلان، لقد طرحت ثلاث نقاط على هامش الموضوع. ربما نستطيع البحث فيها واحدة واحدة. كما يبدو لي أن نقطتك الأولى...».

- اعهد لأفراد المجموعة بأفكار هذا المشارك، حتى تعطيهم الفرصة كي يخففوا من حدة هذا المشارك المجادل.

مثال: «السيِّد فلان، إن هذا التوجه في معالجة ذاك الأمر ملفت للنظر، ماذا يعتقد الآخرون تجاه فكرة السيِّد...».

- أوضح أنه بسبب محدودية الوقت حسب البرنامج، ربما يتحتم عليك أن تغيِّر مسار النقاش في الوقت الحاضر.

أنواع الاجتماعات

تتنوع الاجتماعات وطرق إدارتها حسب الأهداف المعينة لها. وعملياً يكون للاجتماعات مغزاها عندما تتوافق نوعيتها مع الهدف المطلوب منها.

فما هي يا ترى نوعية الاجتماع الذي يحقق الأهداف المحددة؟ هل حاجته نابعة فقط لإعلام المشاركين عن وجود مشكلة معينة، أم هو لتحليل هذه المشكلة واختيار أفضل الحلول لها.

تحتاج جميع العناصر مجتمعة بدءاً بالبرنامج التحضيري، عدد المشاركين، تنظيم قاعة الاجتماع، طريقة التخاطب. إلخ... إلى أن تكون متوافقة مع نوعية الاجتماع الذي يقرر الموجِّه أن يعقده.

إن أنواع الاجتماعات تتضمن التالي:

النوع	التركيز الأساسي
تبادل معلومات.	مناقشة ومشاركة الأخبار المهمة.
حل للمشاكل.	فحص المشاكل، تصحيحها ووضع ضوابط لمنع حدوثها.
اتخاذ قرارات.	تحديد المعايير واختيار البدائل.
بناء الفريق.	توافق وتقوية الأهداف المشتركة.
ردود الأفعال.	تجميع المداخلات وتطوير الدعم والتشجيع.

تزوِّد المعلومات في الصفحات التالية القارىء ببعض الخطوط الرئيسية والاعتبارات التي تساعده في التخطيط لأي اجتماعٍ مرتقب.

نوعية الاجتماع: تبادل المعلومات

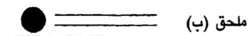
أمثلة:	⬅ مراجعة سير العمل. ⬅ تقارير حول وضعية المشاريع. ⬅ محاضرة عن التسويق. ⬅ خلاصة موجَّهة للعاملين.
السمات:	⬅ احتمال لسماع ردود الأفعال وبعض الأسئلة. ⬅ مخاطبة (اتصال) من طرف واحد. ⬅ تبادل الآراء غير مرغوب فيه. ⬅ لهجة كلام رسمية.
المزايا:	⬅ تقوية سلطة من بيده زمام الأمور. ⬅ مساعدة الجميع في استيعاب المعلومات المكتوبة. ⬅ ذو جدوَى (يفي بالغرض)، توفر الكثير من المعلومات في متناول الجميع.
السلبيات:	⬅ في حال كون تحقيق الهدف مسؤولية مشتركة فإن أسلوب التخاطب من طرف واحد غير مجدٍ. ⬅ احتمال ضياع عشرين دقيقة على الأقل من المعلومات الهامة.
عدد الحضور الأمثل:	⬅ أربعة إلى عدد غير محدد.
مَنْ يتوجب عليه الحضور:	⬅ المُحاضرون. ⬅ المعنيون بمعرفة المعلومات.

نوعية الاجتماع: حل للمشاكل

أمثلة:	⬅ إنجاز 60٪ من المطلوب في الوقت المحدد؟ ⬅ الادعاء بأن توزيع عبء العمل غير مُنصف؟ ⬅ كيفية إشراك الإدارة العليا؟
السمات:	⬅ مشاركة عالية المستوى لسبر المشكلة بشكل شامل. ⬅ أهداف واضحة بمشاركة الأشخاص المناسبين. ⬅ مناخ مشجع.
المزايا:	⬅ الحصول على معلومات للفهم والتحليل. ⬅ تفهم مشترك للمشكلة. ⬅ وجود الكثير من الأفكار المتشعبة.
السلبيات:	⬅ قد تكون المشكلة خاصة بالموجه. ⬅ إمكانية تعريف المشاكل بشكل خاطىء.
عدد الحضور الأمثل:	⬅ ستة إلى تسعة أشخاص.
من يتوجب عليه الحضور:	⬅ الخبراء المناسبون. ⬅ المتأثرون بالمشكلة.

نوعية الاجتماع: اتخاذ القرارات

أمثلة:	⬅ اختيار أفضل ثلاثة طرق للتدريب؟ ⬅ خيار ضغط النفقات الذي يحقق وفورات بمقدار 15٪ كهدف. ⬅ اختيار أفضل وسيلة إعلامية للعرض.
السمات:	⬅ المشكلة مُعرَّفة بشكل كامل. ⬅ الأهداف والمعايير الموصلة للقرار مُحددة. ⬅ تتم المقارنة بين الاختيارات والمعايير.
المزايا:	⬅ يتمتع المشاركون بدرجة أكبر من الالتزام والمعرفة. ⬅ يصبح تطبيق القرارات أسهل في حال إشراك الأشخاص المعنيين في اتخاذها. ⬅ التعاون مطلوب عند اتخاذ القرارات المعقدة.
السلبيات:	⬅ تكرار التحليل قد يساهم في بطء استخلاص النتائج. ⬅ غالباً ما تكون الحلول السريعة موجهة لمعالجة الأعراض فقط. ⬅ يصبح الأمر أكثر صعوبة عند محاولة الحصول على إجماع في الرأي.
عدد الأشخاص الأمثل:	⬅ ثلاثة إلى ستة أشخاص.
مَنْ يتوجب عليه الحضور:	⬅ صاحب القرار النهائي. ⬅ المسؤولون عن التنفيذ.



صفة الاجتماع: بناء فريق العمل

أمثلة:	⬅ البدء بمشروع جديد. ⬅ إجراء تعارف لفريق عمل متداخل الوظائف. ⬅ حدث اجتماعي خارجي.
السمات:	⬅ الموافقة على أهداف وأدوار مشتركة وهيكل عام. ⬅ لهجة الخطاب غير رسمية. ⬅ جو من الثقة والمشاركة وربما المرح!
المزايا:	⬅ بناء علاقة بين أعضاء الفريق تستطيع الثبات في وجه الضغوط والأحوال الطارئة (غير العادية). ⬅ المساعدة في إدراك أهمية التكاتف. ⬅ التقليل من الحواجز.
السلبيات:	⬅ قد ينظر للفريق المنتخب لإنجاز مهمة معينة كمضيع للوقت. ⬅ يتطلب مهارات للتعامل مع المواضيع الحساسة. ⬅ كثير من الهزل، قليل من العمل.
العدد الأمثل:	⬅ من أربعة فما فوق (يفضل وضع كل اثني عشر شخصاً في مجموعة جزئية).
الحضور:	⬅ جميع الأعضاء ذوي الدوام الكامل ضمن الفريق.

صفة الاجتماع: ردود الأفعال

أمثلة:	⬅ مراجعة التصميم. ⬅ مراجعة اقتراح. ⬅ مجموعات للتركيز.
السمات:	⬅ يطلب الموجِّه مساهمات وخيارات الحاضرين تمهيداً للقرار. ⬅ يقيّم الموجِّه «أهمية المساهمات» قبل اتخاذ القرار.
المزايا:	⬅ حصول طلب للمساهمات والأفكار. ⬅ تدوين المساهمات. ⬅ تعزيز المساهمات.
السلبيات:	⬅ التركيبة المُحْكَمَة قد تعيق الإدلاء بمساهمات هامة. ⬅ احتمال إعاقة الأشخاص المتمسكين بآرائهم في الحصول لإجماع في الرأي.
العدد الأمثل:	⬅ من أربعة لثلاثين شخصاً.
على مَنْ يتوجب الحضور:	⬅ ذوو الخبرة الكافية. ⬅ الأشخاص المحتمل تأثرهم بما يجري إقراره.

النماذج الممكن نسخها

برنامج الاجتماع التحضيري

أهداف الاجتماع:

1 - ____________

2 - ____________

3 - ____________

الرموز:	أعضاء الفريق:
التاريخ:	1 - ________ (الموجِّه)
الوقت:	2 - ________ (المنسق)
المكان:	3 - ________ (المسجل)
إحضار المستلزمات:	4 - ________
	5 - ________
	6 - ________
	7 - ________
التحضيرات المطلوبة:	8 - ________
	الاجتماع بدعوة من: ________
	رقم الهاتف: ________

بنود العمل	الأمر المطلوب	الوقت	الأشخاص المسؤولون

محضر الاجتماع	
أهداف الاجتماع : ________________________________	
الموجّه : ______________	الدعوة للاجتماع موجهة من : ________
المنسق : ______________	الوقت : من الساعة . . . إلى الساعة______
الكاتب : ______________	التاريخ : ______________
الأعضاء الحاضرون :	الأعضاء الغائبون :
1 ـ	1 ـ
2 ـ	2 ـ
3 ـ	3 ـ
4 ـ	4 ـ
5 ـ	5 ـ

النقاط المطروحة	ملاحظات/ نتائج/ القرارات المتخذة	الأشخاص المكلفون	المهلة

جدول تقييم المشارك رقم (1)

اسم الموجِّه: تاريخ الاجتماع:

يرجى إيضاح الدرجة التي يمكن أن تعطى لكل من العبارات التالية:

	درجة منخفضة جداً		درجة متوسطة		درجة عالية جداً
1 ـ مستوى الإعداد والتحضير للاجتماع من قبل الموجِّه.	1	2	3	4	5
2 ـ اتباع الموجِّه البرنامج التحضيري ومستوى المصداقية.	1	2	3	4	5
3 ـ تشجيع المنسق لمشاركة كل الأفراد.	1	2	3	4	5
4 ـ ضبط المنسق الوقت المحدد لكل فترة من البرنامج.	1	2	3	4	5
5 ـ درجة استعداد الكاتب للاجتماع	1	2	3	4	5
6 ـ هل كان كاتب الاجتماع يراجع باستمرار ليتأكد من أن المعلومات التي جرى تدوينها صحيحة.	1	2	3	4	5
7 ـ درجة استعداد المشاركين للاجتماع.	1	2	3	4	5
8 ـ هل أتيحت الفرصة للمشاركين ليعبروا عن آرائهم وأفكارهم بشكل صريح.	1	2	3	4	5
9 ـ هل ظلَّ تركيز المشاركين منصباً على عناصر البرنامج التحضيري.	1	2	3	4	5
10 ـ هل كان المشاركون على دراية بالمسؤوليات وبما يجب تنفيذه.	1	2	3	4	5

ملاحظات/ اقتراحات:

<table>
<tr><td colspan="2">تقييم المشاركة رقم (2)</td></tr>
<tr><td colspan="2">الموجّه: ________ تاريخ الاجتماع: ________

من فضلك (وبكل صراحة) اذكر أمثلة محددة من الإيجابيات والسلبيات لهذا الاجتماع الذي عُقِد.</td></tr>
<tr><td>الإيجابيات</td><td>السلبيات</td></tr>
<tr><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">ملاحظات/ اقتراحات:
____
____
____
________</td></tr>
</table>

التقييم الشخصي لموجِّه الاجتماع:

إن الموجِّه يتحمل مفاتيح المسؤولية لتحقيق النتائج المرغوبة والأهداف المرجوة. كما أن عليه أن يقوم أداءه الشخصي حول طريقة قيادته للاجتماع. وباستعمال النموذج التالي في حال كون القارىء يمارس دور الموجِّه يتم تحديد درجة توافقه مع كل عبارة فيها شرح لاجتماع معين انعقد تحت إشرافه. وهذا يتم بوضع دائرة حول درجة الإجابة على سُلَّم الدرجات من 1 ـ 5.

	أبداً (لا)		أحياناً		دائماً
1 ـ أنا متأكد من ضرورة عقد الاجتماع.	1	2	3	4	5
2 ـ أنشأت بنية الاجتماع بحيث تكون ملائمة لمتطلبات وأهداف الاجتماع (معلومات، حل المشاكل، اتخاذ القرارات، إلخ).	1	2	3	4	5
3 ـ أطلب من الذي بيده القرار النهائي أن يكون حاضراً عندما يكون الاجتماع مخصصاً لاعتماد القرارات.	1	2	3	4	5
4 ـ أتأكد من حضور عدد مناسب من الأشخاص ذوي الأهمية (أصحاب الخبرات ذات العلاقة، الذين تؤثر عليهم المشاكل، أو الذين يحتاجون لمعرفة المعلومات).	1	2	3	4	5
5 ـ أتأكد من حصول جميع المشاركين بصورة مسبقة على البرنامج التحضيري الذي يشرح بنية الاجتماع (المضمون والشكل).	1	2	3	4	5
6 ـ أُحدد بكل وضوح وبشكل مسبق أهداف الاجتماع (بحيث يأتي المشاركون ولديهم نفس التوقعات).	1	2	3	4	5
7 ـ أطلب من المشاركين (الأشخاص المناسبين والمسؤولين عن عناصر محددة في البرنامج) أن يكونوا مهيئين بشكل كاف.	1	2	3	4	5
8 ـ أنا أُعلم المشاركين عن ما يجب جلبه وكيف يكون تحضيرهم.	1	2	3	4	5

	أبداً (لا)		أحياناً		دائماً
9 ـ أُعلم جميع المشاركين بأدوارهم المحددة في الاجتماع (منسق، كاتب للمحضر، مشارك، إلخ).	1	2	3	4	5
10 ـ عندما أبني شكلاً للاجتماع فإني آخذ بعين الاعتبار حجم المجموعة، هدف الاجتماع والخطوات الواجب اتخاذها بشأن كل عنصر من عناصر البرنامج التحضيري.	1	2	3	4	5
11 ـ أتأكد من أن ترتيب المقاعد والكراسي مناسب (بشكل يخدم نوعية الاجتماع).	1	2	3	4	5
12 ـ أتأكد من أن مستويات الضوء والحرارة ملائمة، وكبح مستوى الضوضاء الخارجية التي تشتت الانتباه إلى أدنى مستوى.	1	2	3	4	5
13 ـ أتأكد من وجود كافة المستلزمات والأجهزة الضرورية، وأتثبت من درجة جاهزيتهم قبل الاجتماع.	1	2	3	4	5
14 ـ أتأكد من صحة جميع عناصر البرنامج التحضيري (كتابة واضحة، مساندة الأهداف، موقتة بشكل صحيح، مرتبة بشكل فعّال).	1	2	3	4	5
15 ـ أبدأ الاجتماع وأنهيه في الوقت المحدد. ...	1	2	3	4	5
16 ـ أتأكد من وضوح القواعد الأساسية، درجة المشاركة المطلوبة، والأهداف المحددة. ...	1	2	3	4	5
17 ـ في الاجتماعات المخصصة لحل المشاكل، هل أوضح ماهية المشكلة المطروحة، وهل أقدم طرق لحلها.	1	2	3	4	5
18 ـ في الاجتماعات التي تتخذ فيها القرارات، هل أتأكد من استيعاب الجميع وأتقبل مراحل اتخاذ القرارات والسلطة النهائية.	1	2	3	4	5
19 ـ أساعد المجموعة على تقييم الأداء خلال الاجتماع وأتدخل لعمل التغيرات الضرورية.	1	2	3	4	5

	أبداً (لا)		أحياناً		دائماً
20 ـ أتأكد من أن الجو العام للاجتماع ملائم للمناسبة (رسمي أو غير رسمي).	1	2	3	4	5
21 ـ في الاجتماعات التي تتطلب المشاركة هل أطلب من الجميع المساهمة (بدلاً من أن يتفرد قلة من الحاضرين بالكلام).	1	2	3	4	5
22 ـ أتأكد من أن جميع العناصر قد استوفت حظها من النقاش وخُتِمت (تم تلخيصها، التأكد من استيعابها، توزيع المسؤوليات، وضعية التقارير الملحقة. إلخ).	1	2	3	4	5
23 ـ أتثبت من أن التصرفات الفوضوية (الكلام الهامشي، الحضور المتأخر، المجابهات الشخصية) تواجه بشكل فعّال.	1	2	3	4	5
24 ـ أقوم بتلخيص الأهداف المتفق عليها، ووسائل التحضير المعتمدة. (متضمنة التحضير للاجتماع القادم وموعده).	1	2	3	4	5
25 ـ أتأكد من أن محضر الاجتماع تم توزيعه بوقت معقول.	1	2	3	4	5
26 ـ أقوم بتبليغ النتائج على الذين يجب أن يكونوا على علم بها.	1	2	3	4	5

مجموع العلامات: ____________________

تحليل العلامة المكتسبة

- إذا كانت علامتك بين 104 ـ 130 هناك دليل ضعيف حول عدم قدرتك في قيادة اجتماع مثمر.
- إذا كانت علامتك بين 78 ـ 103 هناك بعض الأدلة حول وجود ما يدعو للانتباه لا سيما في حال وجود علامة ضعيفة جداً في ثلاث إلى خمس إجابات.
- إذا كانت علامتك بين 52 ـ 77 يجب التفكير جيداً في أمر ارتقاء مستوى القيادة وذلك قبل حلول موعد الاجتماع القادم.
- أما إذا كانت العلامة تحت 52، فإن تحسين الأداء الشخصي قبل الاجتماعات الآتية يعطي أولوية ملحة.

التقييم الشخصي لمنسق الاجتماع

ليعتبر القارىء نفسه في موقع منسق الاجتماع، وليمعن النظر في العبارات التالية التي تتعلق بمهاراته كمنسق ومن ثم يضع علامة لنفسه حول أدائه هذا الدور في الاجتماع. وليضع علامة لجوابه على قياس 1 ـ 5 ما بين الإيجاب والنفي.

العبارة	أبداً (لا) 1	2	أحياناً 3	4	دائماً 5
1 ـ أتعمد طرح بعض الأسئلة حتى أجتذب المشاركين الهادئين (الخجولين).	1	2	3	4	5
2 ـ أطرح الأسئلة بهدف تحدي الافتراضات التي تصدر عن المشاركين.	1	2	3	4	5
3 ـ بدلاً من أن أكون مباشراً في توجيهي، فإني أطرح اقتراحات في صيغة السؤال. فمثلاً يمكن القول: «ما الذي يمكن أن يساعدنا كي نظل مركزين على جدول الأعمال.	1	2	3	4	5
4 ـ أظل حيادياً عندما يكون هناك خلافات.	1	2	3	4	5
5 ـ عندما لا تسير عملية النقاش بشكل جيد، فإني أقترح طرقاً بديلة.	1	2	3	4	5
6 ـ أحاول إبقاء المجموعة مركزة على القضية موضوع النقاش.	1	2	3	4	5
7 ـ أراقب الوقت الذي صرف على مناقشة كل بند من البرنامج التحضيري.	1	2	3	4	5
8 ـ أعيد لغة النقاش إلى موضعها الصحيح إذا شذّ أحد المشاركين عن المسار المفترض.	1	2	3	4	5
9 ـ أقوم بحماية الأشخاص في حالة تعرضهم لهجوم من قبل الآخرين ضمن المجموعة. ...	1	2	3	4	5
10 ـ أقوم بالتذكير بالقواعد الأساسية المتفق عليها في حال خرج الاجتماع عن السيطرة.	1	2	3	4	5

	أبداً (لا)		أحياناً		دائماً
11 ـ أقوم بالتعامل مع التصرفات المزعجة بشكل فعال (كالمحادثات الجانبية، الهجوم ذو الطابع الشخصي).	1	2	3	4	5
12 ـ أحث الموجِّه على بداية الاجتماع في الوقت المحدد.	1	2	3	4	5
13 ـ توجد لدي العزيمة الكافية لإعلام الموجِّه فيما إذا تبين لي أنه يحتكر المناقشة دون أن يفسح المجال لغيره.	1	2	3	4	5
14 ـ أقوم بإرشاد الموجِّه وكاتب الجلسة والمشاركين نحو أداء دورهم المحدد في الاجتماع على نحو أكثر فاعلية.	1	2	3	4	5
15 ـ قبل بدء الاجتماع أقوم بمراجعة البرنامج التحضيري.	1	2	3	4	5
16 ـ قبل بدء الاجتماع أعرض خدماتي على الموجِّه فيما إذا كان يحتاج لأي مساعدة في تأمين المستلزمات.	1	2	3	4	5

مجموع الدرجات: ——————

تحليل العلامة المكتسبة

- إذا حصل المنسق على درجة من العلامات ما بين 65 ـ 80 يمكن القول بوجود دليل ضعيف يدعوه للقلق بشأن قابليته بدور المنسق الفعّال.
- أما إذا كانت العلامة ما بين 49 ـ 64 درجة فهناك ما قد يدعو للاهتمام خاصة إذا كانت العلامة المسجلة متدنية جداً في ثلاثة إلى خمسة حالات.
- وفي حال كون العلامة ما بين 33 ـ 48 درجة فهذا يدعو للتفكير جدياً لتحسين مهاراتك كمنسق وذلك قبل حلول موعد الاجتماع القادم.
- أما إذا بلغت العلامة المسجلة أدنى من 33 درجة فإن رفع مستوى الأداء كمنسق يجب أن ينظر إليه كحالة لها أولوية قصوى.

وعلى كل حال فإن هذا النوع من التخمين يمكن أن يُنظر إليه كمعيار تقريبي حول جاهزية المنسق للقيام بدور مثمر خلال الاجتماع. إن الهدف من هذا التقييم هو مساعدة الذي يقوم بدور المنسق لمعرفة التصرفات التي يمكن أن تحول بينه وبين القيام بدوره على الوجه الأفضل.

التقييم الشخصي لكاتب الاجتماع

في النموذج القادم يستطيع كاتب محضر الاجتماع أن يقوم بعملية تقييم لأدائه لهذا الدور. ويكون ذلك بإعطاء علامة لنفسه لكل عبارة. وهذا يساعده على معرفة درجة أدائه الحالية عند قيامه بهذا الدور. ويكون ذلك بوضع إشارة حول الدرجة المكتسبة من 1 (أبداً) حتى 5 (دائماً).

العبارة	أبداً (لا)		أحياناً		دائماً
1 ـ أستعمل الوسائل الإيضاحية على لوحة حائطية، أو أداة تسليط النور، أو الأوراق الإرشادية وذلك لجعل أفكار المشاركين واضحة للعيان.	1	2	3	4	5
2 ـ عندما أكتب على الأوراق الإرشادية فإنني أترك مسافة 2 ـ 3 إنش بين السطور حتى أجعل قراءتها سهلة للجميع.	1	2	3	4	5
3 ـ أطلب التوضيح من المشاركين حتى أتأكد من صحة المعلومات التي قمت بتدوينها. ..	1	2	3	4	5
4 ـ أقوم بتسجيل ما قاله الآخرون دون إضافة تحليلي الشخصي.	1	2	3	4	5
5 ـ أكتب الأفكار ولو كنت غير موافق عليها. .	1	2	3	4	5
6 ـ أقوم بالتركيز فقط على الكلمات والعبارات الرئيسية.	1	2	3	4	5
7 ـ لمزيد من التوثيق أقوم بوضع دوائر حول الأفكار والقرارات والخطوات المهمة أو بوضع خط تحتها.	1	2	3	4	5
8 ـ إذا كان هناك كم كبير من المعلومات فإنني أقوم بترقيم الصفحات حتى أحافظ على التسلسل المنطقي لهذه المعلومات.	1	2	3	4	5

					أبداً (لا)	أحياناً	دائماً
9 -	أقوم بتدوين محضر الاجتماع على نموذج يتضمن هامشاً لذكر الخطوات المتخذة والأشخاص المسؤولين عن التنفيذ والموعد الأقصى المطلوب.	1	2	3	4	5	
10 -	أبذل مجهوداً لتوزيع محضر وقائع الاجتماع بعد انتهائه فوراً على المشاركين.	1	2	3	4	5	
11 -	اطلب من المشاركين إعادة سرد أفكارهم وملاحظاتهم وذلك للتأكد من أنني دوّنتها بشكل صحيح كلما وجدت ذلك ضرورياً.	1	2	3	4	5	
12 -	أستعمل ألواناً مختلفة من الأقلام لإضافة مزيد من الوضوح والتركيز على النقاط الرئيسية. ...	1	2	3	4	5	
13 -	أكتب بأقصى سرعة ممكنة مع الحفاظ على حسن الخط.	1	2	3	4	5	
14 -	عند قيامي بدور المسجل فإنني أقدم مساهماتي في الاجتماع بصفة مشارك أيضاً.	1	2	3	4	5	
15 -	أقوم بتدوين الخلاصات أثناء الاجتماع حتى أتأكد من أنني قمت بكتابة أفكار وملاحظات الجميع بشكل صحيح.	1	2	3	4	5	

مجموع العلامات: ______________

تحليل العلامة المكتسبة

- إذا كانت العلامة بين 60 ـ 75 درجة فيمكن القول بوجود دليل ضعيف يدعو للقلق بشأن قابلية الشخص للعب دور الكاتب الفعّال.
- إذا حصل الشخص على 45 ـ 49 درجة فهناك ما قد يدعو للاهتمام خاصة إذا كانت العلامة المسجلة متدنية للغاية في ثلاثة إلى خمسة حالات.
- في حالة العلامة ما بين 30 ـ 44 فهناك ما يدعو جدياً للتفكير بتحسين الموضع وذلك قبل حلول موعد الاجتماع المقبل.
- أما إذا بلغت العلامة حداً أدنى من 30 درجة فإن رفع مستوى الأداء يجب أن يعطى أولوية عظمى.

إن هذا التقييم يمكن اعتباره كمقياس تقريبي لقدرات كاتب الاجتماع للقيام بدوره بشكل فعّال. ومغزى هذا التقييم هو مساعدة الشخص المعني بالأمر أن يعلم التصرفات الخاطئة التي تقلل من كفاءته في أداء دوره على الوجه الأمثل في الاجتماعات.

التقييم الشخصي للمشارك

إذا كان القارىء من ضمن قائمة المشاركين فإنه مدعو للنظر في العبارات التالية حول مستوى مشاركته الشخصية في الاجتماع. ويمكن للقارىء وضع علامة لنفسه على سُلَّم الدرجات المقابل لكل واحدة من العبارات. يرجى وضع دائرة حول أحد الأرقام من 1 ـ 5 لكل إجابة.

	أبداً (لا)		أحياناً		دائماً
1 ـ أتأكد من فهم مغزى الاجتماع قبل موعده.	1	2	3	4	5
2 ـ هل لديّ المعرفة الأكيدة بالدور الذي عليّ القيام به في كل اجتماع أحضره.	1	2	3	4	5
3 ـ هل أعطي علماً بنيتي في الحضور قبل موعد الاجتماع.	1	2	3	4	5
4 ـ قبل حضوري للاجتماع، هل أكمل جميع التحضيرات اللازمة (البحث عن المعلومات ودراستها بعد الحصول عليها).	1	2	3	4	5
5 ـ هل أحضر في الوقت المحدد.	1	2	3	4	5
6 ـ لا أشجع المحادثات الجانبية خلال الاجتماع.	1	2	3	4	5
7 ـ لا أترك الاجتماع لمعالجة الأمور غير المستعجلة.	1	2	3	4	5
8 ـ إذا كنت غير متأكد من أي أمر تمت مناقشته فإني لا أتردد في السؤال عنه.	1	2	3	4	5
9 ـ أنا منفتح على الأفكار المشتركة للأعضاء الآخرين.	1	2	3	4	5
10 ـ أنا مستمع جيد خلال الاجتماع.	1	2	3	4	5

		أبداً (لا)		أحياناً		دائماً
11 ـ أنا مشارك نشِط في المناقشات المفتوحة، لا سيما إذا كان في جعبتي شيء ذو معنى أستطيع إضافته.		1	2	3	4	5
12 ـ إذا شعرت بأن الاجتماع قد حاد أو ابتعد عن المواضيع المقررة فإنني أحاول أن أعيد النقاش لما كان يتم بحثه.		1	2	3	4	5
13 ـ أنفذ أسلوب المعالجة الذي وافقت عليه. ..		1	2	3	4	5
14 ـ أشارك بأفكاري مع موجِّه الاجتماع بغية تحسين الأداء.		1	2	3	4	5
15 ـ أقوم بإيصال المعلومات المهمة المتولدة عن الاجتماع لكل من يهمه الأمر.		1	2	3	4	5

مجموع العلامات: ____________

تحليل العلامة المكتسبة

- إذا كانت علامتك بين 60 ـ 75، هناك دليل ضعيف حول فاعليتك بشأن وظيفتك كمشارك فعّال في أي اجتماع.
- إذا كانت علامتك بين 45 ـ 59، هناك ما يدل على بعض القلق، لا سيما إذا حصلت في ثلاث إلى خمس إجابات على علامة منخفضة جداً.
- إذا كانت علامتك بين 30 ـ 44 درجة فلا بد من التفكير الجاد لتحسين التصرفات الشخصية المتعلقة بالاجتماع وذلك قبل انعقاد الاجتماع القادم.
- إذا تدنت العلامة إلى ما دون 30 درجة، فإن تحسين التعامل الشخصي في الاجتماعات يعتبر ضرورة قصوى.

إن هذا المقياس يمكن اعتباره كمقياس تقريبي لقدرات المشارك للقيام بدوره بشكل فعّال. ومغزى هذا التقييم هو مساعدة الشخص المعني بالأمر أن يعلم التصرفات الخاطئة التي تقلل كفاءته في أداء دوره على الوجه الأمثل في الاجتماعات.

نبذة عن شركة ريتشارد تشانغ وشركاه

إن شركة ريتشارد تشانغ وشركاه هي مؤسسة تهدف لتحسين الأداء في الشركات على جميع الأصعدة. منذ العام 1987 والشركة تزود زبائنها في القطاعين الحكومي والأهلي حول العالم بالمعرفة والخبرة والمصادر اللازمة لبناء الإمكانات المطلوبة في مواطن حساسة كعملية التحسين المستمر، تطوير الإدارة، إدارة المشاريع، العمل الجماعي، قياس الإنجاز، والتدريب على التنظيم. إن مجموعة الشركة الشاملة من الخدمات، المنتجات، والنشرات تعكس التزام الشركة بالنظرة الواقعية والتحديثية وإلى التقدم الهائل في الحصول على نتائج ملموسة.

إسهامات الشركة في تطوير أداء الشركات إلى حد الكمال:

في الاستشارات - باستعمال مجال واسع من المهارات والمعرفة والأدوات يقوم الاستشاريون في الشركة بتقديم المساعدة لزبائنهم في مجال تطوير وتطبيق حيز كبير من مبادرات تحسين الأداء.

في التدريب برامج تدريب عملية «لعالم اليوم» صممت بشكل يركز على أسلوب الأخذ بزمام المبادرة. وخيارات التدريب موجودة في برامج جاهزة يجري تصميمها خصيصاً ويمكن الحصول عليها من الندوات العامة والخاصة.

تطوير الأدوات والمنهج - بديل فعال وبتكلفة مدروسة للتدريب الذاتي، حيث تستطيع الشركة تطوير وتطويع المضمون وذلك لتحقيق أهداف المؤسسات والحاجات الخاصة لأي برنامج.

شرائط الڤيديو - تزود المستخدمين بالمعلومات بشكل مترابط ولها تأثير لا ينسى.

المنشورات - تقدم المجموعة الشاملة والعملية من منشورات الشركة الإسناد لمشاريع التدريب في الشركات وفي التعليم الموجه ذاتياً.

البرامج الجاهزة: صممت للمتدربين المبتدئين وذوي الخبرة على السواء. هذه البرامج تقدم مواداً متكاملة وشاملة (من ضمنها سلسلة مختارة من الكتب الإرشادية العملية) التي تزود القارىء بمجال رحب من اختيارات التدريب المرنة مثل:

مجموعة الأدوات لاجتماع ناجح.

مجموعة أدوات حل المشاكل خطوة خطوة.

برنامج تدريب جاهز لعملية التحسين المستمر.

أدوات التحسين المستمر الإصدار الأول.

أدوات التحسين المستمر الإصدار الثاني.

برنامج تدريب جاهز عن فريق الالتزام المتألق.

ريتشارد تشانغ وشركاه

موارد ذات صفة عالمية، نتائج ذات صبغة عالمية

شركة ريتشارد تشانغ وشركاه

المقر الرئيسي للشركة

15265 آلتون بارك واي، جناح رقم 300، أرڤين، كاليفورنيا

92618 الولايات المتحدة الأمريكية

8096 - 756 (800). 7477 - 727 (949) فاكس: 7007 - 727 (949)

بريد إلكتروني Info@rca4results.com.www.richardchangassociates.com

مكاتب الولايات المتحدة في أرڤين بأتلانتا. موزعون ومعتمدون في كافة أنحاء العالم.

منشورات التطوير الشخصي والمهني الصادرة عن شركة ريتشارد تشانغ وشركاه

حيث إنها صممت لكي تشجع التعلم المستمر، فإن هذه المجموعة الهادفة والمتكاملة الصادرة عن شركة ريتشارد تشانغ وشركاه، تساهم في مساعدة الأشخاص والشركات على تحصيل المعرفة والمهارات المطلوبة في عالم الأعمال الدائم التغيير في وقتنا الحاضر. وإن هذه الكتب متوفرة من خلال شركة ريتشارد تشانغ وشركاه، وجوسي باس، ومحلات بيع الكتب والموزعين العالميين.

مجموعة كتب التوجيه العملية:

سلسلة التحسين النوعية:

عملية التحسين المستمر.
أدوات التحسين المستمر الإصدار الأول.
أدوات التحسين المستمر الإصدار الثاني.
حل المشاكل خطوة خطوة.
الاجتماعات الفعّالة!
التحسين من خلال العلامات المميزة.
أسلوب النجاح بالإدارة الذاتية للفريق.
أثر التحسين في أداء الشركات.
إعادة الهيكلية بشكل عملي.
إرضاء الزبائن الداخليين في المقام الأول!

سلسلة المهارات الإدارية:

مقابلة واختيار أفضل أصحاب الإنجاز.
في مجال التعريف بالعمل والتدريب.
الإرشاد من خلال ردود الفعل المؤثرة.
تعميق تأثير القيادة.
اتقان تغيير أسلوب الإدارة.
إعادة تنظيم جهاز العمل خلال المرحلة الانتقالية.
التخطيط لأداء ناجح للعاملين.
التوجيه نحو أداء عالٍ للعاملين.
تقييم أداء العاملين.

النضج الشخصي ومجموعة التطوير:

إدارة الحياة العملية في أجواء عمل متغيرة.
إفساح المجال لآفاق حياتك العملية.
كيف تروّج لنفسك ولحياتك العملية.
إجراء تغيير في حياتك العملية.
نصائح حول مراجعة المعلومات المنسية.

مجموعة التصرفات الساذجة:

التصرفات الساذجة التي يقوم بها المدربون لتخريب النجاح.
التصرفات الساذجة التي يقوم بها المشرفون لتخريب النجاح.
التصرفات الساذجة التي يقوم بها العاملون لتخريب النجاح.

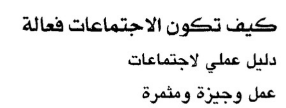
سلسلة مجموعة العمل المتفوق:

النجاح من خلال العمل الجماعي.
بناء فريق عمل ديناميكي.
قياس أداء فريق العمل.
الأساليب الفنية في اتخاذ القرار الجماعي.
سلسلة التدريب ذات التأثير الكبير.
خلق تأثير كبير بالتدريب.
معرفة الحاجات المقصودة من التدريب.
وضع خريطة لنهج تدريبي ناجح.
إنتاج أدوات تعليم بالغة التأثير.
قياس آثار التدريب.
اجعل نتائج تدريبك باقية على الدوام.

سلسلة تنوع أماكن العمل:

الكسب من تنوع أمكنة العمل.
التعبئة الناجحة في أمكنة العمل المختلفة.
تأهيل الفريق للعمل في مجموعات مختلفة.
طرق الاتصال في أمكنة العمل المتنوعة.
أدوات لتقييم التنوع.

موضوع الكتاب: إدارة / أعمال تجارية



كيف تكون الاجتماعات فعالة

دليل عملي لاجتماعات
عمل وجيزة ومثمرة

لمحة عن هذا الكتاب

يوفر هذا الكتاب دليلاً غنياً بالأمثلة العملية لمناهج حَيَّة يمكن تطبيقها مباشرة في العمل. وسواء أكنت تقود اجتماعات بشكل منتظم، أم كنت مشاركاً في اجتماعات خاصة بمشروع، أو في اجتماعات فريق يبحث في الجودة، أو كنت «ضحية» اجتماعات سيئة الإعداد والإدارة، فإنك ستتعلم من هذا الكتاب طرائق تجعل الاجتماعات المقبلة التي تحضرها أكثر فعّالية وأعظم إنتاجاً.



ISBN 9960-20-826-5 ردمك
6000596

موقعنا على الإنترنت:
http://www.obeikanbooks.com